

Anni Kulta & Soile Leppämäki

KÄSITYKSIÄ TYÖHYVINVOINNIN ASiantuntijuudesta

*”meil on myöskin itsellä semmoset onnen avaimet, me
voidaan tehdä tästä kuinka hyvä työpaikka me halutaan”*

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2019

TIIVISTELMÄ

Anni Kulta & Soile Leppämäki: KÄSITYKSIÄ TYÖHYVINVOINNIN ASiantuntijuudesta – *”meil on myöskin itsellä semmoset onnen avaimet, me voidaan tehdä tästä kuinka hyvä työpaikka me halutaan”*

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Elinikäinen oppiminen ja kasvatustieteet

Huhtikuu 2019

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta. Tutkimus selvitti, minkälaisia käsityksiä Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneillä henkilöillä on työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä sekä minkälaisia käsityksiä heillä on toimivista työhyvinvoinnin kehittämiskeinoista. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä henkilöä, jotka olivat käyneet työhyvinvointivalmentajan täydennyskoulutuksen vuosien 2015–2018 aikana. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kasvokkain tapahtuvaa haastattelua ja litteroitu aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti fenomenografisella analyysillä.

Tutkimustulokset osoittavat, että keskeiset työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittämiseen vaikuttavat tekijät ovat: oman organisaation tunteminen, työhyvinvointiymmärrys, koulutukset, työkokemus, verkostot, työn teon raamit sekä elinikäinen oppiminen. Toimivat työhyvinvoinnin kehittämiskeinot puolestaan ovat: johtaminen, työhyvinvoinnin määrittäminen, vuorovaikutuksen kehittäminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen.

Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin asiantuntijuuden määrittämiseen vaikuttaa ennen kaikkea se, miten työhyvinvointi ymmärretään ja määritellään tietyssä organisaatiossa. Organisaatiossa vallitseva työhyvinvointiymmärrys ja käytetty terminologia luovat puitteet työhyvinvoinnin asiantuntijuudelle. Työhyvinvoinnin asiantuntijuus näyttää muodostuvan ennen kaikkea yksilöiden osaamisen ja tietämyksen kautta. Tällöin työhyvinvointiosaamisen lisääminen organisaatioissa lähtee työhyvinvointiin perehtyneiden yksilöiden toiminnasta. Keskeistä työhyvinvoinnin asiantuntijan osaamista on työhyvinvoinnin kehittäminen.

Tutkimuksen tieteellinen vaikuttavuus liittyy työhyvinvoinnin asiantuntijuuden määrittelyyn, sillä työhyvinvoinnin asiantuntijuutta ei ole aiemmin tutkittu suomalaisissa kasvatustieteellisissä tutkimuksissa.

Avainsanat: työhyvinvoinnin asiantuntijuus, työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kehittyminen, työhyvinvoinnin kehittäminen, työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelma, fenomenografia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 TYÖHYVINVOINTI.....	8
2.1 TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMUKSEN JA HISTORIAN TARKASTELUA.....	8
2.1.1 Työhyvinvointitutkimuksia.....	8
2.1.2 Katsaus työhyvinvoinnin historiaan	11
2.2 TYÖHYVINVOINNIN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	12
2.2.1 Työhyvinvoinnin taustalla lait ja sopimukset	12
2.2.2 Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyä.....	14
2.2.3 Erilaisia teoreettisia malleja työhyvinvoinnista	17
2.3 KOKONAISVALTAISEN TYÖHYVINVOINNIN MALLI.....	22
2.4 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN	25
3 ASiantuntijuus	31
3.1 ASiantuntijuuden määrittelemineN JA KEHITTYMINEN.....	31
3.1.1 Asiantuntijuuden tutkimuksen kehityksestä	31
3.1.2 Asiantuntijuus ja tiedon eri muodot	33
3.1.3 Asiantuntijuus osallistumisena sosiaalisiin verkostoihin	34
3.1.4 Asiantuntijuus taitavaa ongelmien ratkaisemista.....	36
3.2 ASiantuntijuus NYKYPÄIVÄN TYÖORGANISAATIOISSA	37
3.3 ELINIKÄINEN OPPIMINEN JA TYÖELÄMÄN TOIMIJUUS.....	40
3.3.1 Asiantuntijuus osana aikuiskasvatusta ja elinikäistä oppimista.....	41
3.3.2 Asiantuntija työelämän toimijana	42
4 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOTEUTUS	44
4.1 TOIMEKSIANTOTUTKIMUS.....	44
4.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	47
4.3 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET RATKAISUT JA AINEISTO	48
4.3.1 Laadullinen tutkimus ja tieteenfilosofista tarkastelua	48
4.3.2 Aineiston hankinta haastattelulla	51
4.3.3 Aineiston analyysi fenomenografiaa hyödyntäen	53
5 TULOKSET	56
5.1 TYÖHYVINVOINNIN ASiantuntijuuteen JA SEN KEHITTYMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	56
5.1.1 Oman organisaation tunteminen	57
5.1.2 Työhyvinvointiymmärrys	59
5.1.3 Koulutukset.....	61
5.1.4 Työkokemus	64
5.1.5 Verkostot	65
5.1.6 Työnteon raamit	68
5.1.7 Elinikäinen oppiminen.....	71
5.2 TOIMIVAT TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISKEINOT	73
5.2.1 Johtaminen	74
5.2.2 Työhyvinvoinnin määrittelemineN	80
5.2.3 Vuorovaikutuksen kehittäminen	83
5.2.4 Yhteisöllisyyden vahvistaminen.....	87
5.2.5 Työn muokkaaminen.....	92
5.2.6 TerveYden ja hyvinvoinnin edistäminen	93
6 POHDINTA.....	97
6.1 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	97

6.2 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	101
6.3 TUTKIMUKSEN HYÖDYNNETTÄVYYS JA JATKOTUTKIMUS	104
LÄHTEET	106
LIITTEET	118
LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU	119
LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET	120
LIITE 3: HAASTATTELU LUPA	121

1 JOHDANTO

Työelämää koskevat keskustelut ja kirjoitukset liittyvät käynnissä olevaan suureen murrokseen. Kyse on jatkuvista työtä koskevista muutoksista, jotka ovat laajuudeltaan hyvin erilaisia ja erityyppisiä koskettaen jokaista työntekijää. Työelämäkeskusteluissa painottuu usein kielteisyys ja niissä unohdetaan erilaiset työhön ja työelämään liittyvät myönteiset asiat, kuten työn merkityksellisyys ja mielekkyys. (Koivuniemi 2012, 7.) Suomessa keskusteluissa ovat viime aikoina korostuneet työelämän tehokkuus ja tuloksellisuus. Paineita nousee henkilöstön suhteen ikääntyneiden määrän kasvun, työvoiman riittämättömyyden, kilpailun kiristymisen ja yritysten toiminnan tuottavuuden ja tehostamisen kautta. Nämä kaikki muutokset aiheuttavat sekä mahdollisuuksia että haasteita työelämälle. (Kujanpää 2017, 11.) Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman Työolobarometri 2017 mukaan työn kokeminen henkisesti raskaaksi suhteessa työn fyysisiin vaatimuksiin on kasvanut 2000-luvun aikana. Jopa 60 prosenttia palkansaajista kokee työnsä henkisesti raskaaksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a, 111.)

Parigradumme kohteena on työhyvinvoinnin asiantuntijuus. Lähestymme aihetta Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman kautta. Tutkimustehtävänä on selvittää työhyvinvoinnin asiantuntijuutta koskevia käsityksiä. Tutkimme fenomenografiaa hyödyntäen käsityksiä, joita työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneillä henkilöillä on työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen keskeisesti vaikuttavista ilmiöistä, jotka ovat työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kehittyminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvoinnin asiantuntijana. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä löytämään välineitä työhyvinvoinnin asiantuntijuuden määrittelyyn näiden työhyvinvointivalmentajien käsitysten pohjalta. Tutkimme tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointivalmentajien käsitysten mukaan työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittämiseen, sekä toimivia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkasteltuna työhyvinvoinnin asiantuntijan roolista. Käytämme tässä termiä rooli, sillä lähdemme olettamuksesta, etteivät kaikki työhyvinvointivalmentajiksi kouluttautuneet koe itseään välttämättä työhyvinvoinnin asiantuntijoiksi.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, joka on kyseessä olevan koulutuksen järjestäjä. He pyrkivät saamaan tutkimuksemme avulla

konkreettista tietoa, miten työhyvinvoinnin asiantuntijuutta kehittävän koulutuksen käyneet työhyvinvointivalmentajat ovat kysyneet kehittämään työhyvinvointia ja hyödyntämään työhyvinvoinnin asiantuntijuutta heidän omissa organisaatioissaan. Työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelmaa ei ole aiemmin tutkittu. Työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelmalla on tämän tutkielman valmistuessa juuri juhlavuosi, sillä vuonna 2019 koulutusta on järjestetty nyt 15 vuoden ajan. Pro gradu -tutkielmamme tarkoituksena on tuoda näkyviin Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneiden työhyvinvointivalmentajien käsityksiä työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta sekä hyvistä käytännöistä, jotka ovat lisänneet työhyvinvointia erilaisissa organisaatioissa.

Aiheemme on erittäin ajankohtainen. Laine (2013, 21) korostaa väitöskirjassaan tarvetta uudelle näkökulmalle ja tutkimukselle, joka tukee yhteiskunnassa käytävää keskustelua ja päätöksentekoa työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi on tärkeä osa työelämää nyt ja tulevaisuudessa. Työhyvinvointiin panostamisella on myös yhteiskunnallista merkitystä työurien pidentyessä ja eläkeikien noustessa. Siksi onkin tärkeää kehittää työhyvinvoinnin asiantuntijuutta niin konkreettisesti organisaatiotasolla kuin lisätä sen teoreettista ymmärrystä. Tämä tutkimus on syntynyt meidän kahden työhyvinvoinnista kiinnostuneen kasvatustieteen maisteriopiskelijan halusta ymmärtää työhyvinvoinnin asiantuntijuutta ja työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja. Yhteinen kiinnostuksemme työhyvinvointiin on syntynyt omien työkokemustemme ja työhyvinvointiin liittyvien opintojen myötä. Koska yliopisto-opinnot ovat olleet hyvin itsenäisesti suoritettavat, halusimme hyödyntää pro gradu -tutkielmaprosessissa yhteistyön voimaa. Parityöskentely myös tuo lisäarvoa ja luotettavuutta tälle pro gradu -tutkielmalle. Molemmat olemme kiinnostuneita tarkastelemaan työhyvinvointia erityisesti kasvatustieteellisestä näkökulmasta.

Pro gradu -tutkielmamme aluksi tarkastelemme johdannon jälkeen toisessa luvussa työhyvinvointia. Lähdemme liikkeelle aiemmista työhyvinvointitutkimuksista ja työhyvinvoinnin historiasta. Tämän jälkeen käsittelemme työhyvinvoinnin teoreettisia lähtökohtia, työhyvinvointiin liittyviä lakeja, työhyvinvoinnin määritelmiä sekä erilaisia teoreettisia malleja työhyvinvoinnista. Keskitymme erityisesti kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malliin, johon Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelma pohjaa. Toisen luvun lopuksi syvennymme vielä työhyvinvoinnin edistämiseen. Kolmas luku käsittelee asiantuntijuutta. Käymme läpi asiantuntijuuden määrittelyä ja kehittymistä, nykypäivän työelämässä vaadittavaa asiantuntijuutta sekä elinikäistä oppimista ja työelämän toimijuutta. Neljännessä luvussa avaamme tutkimuksen taustaa ja toteutusta. Pro gradu -tutkielman viidennessä luvussa esittelemme tutkimuksen tulokset. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa teemme yhteenvedon tutkimuksesta. Lisäksi tarkastelemme

tutkimuksen eettisyyttä, luotettavuutta ja tutkimuksen hyödynnettävyyttä sekä pohdimme mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TYÖHYVINVOINTI

Tässä luvussa syvennymme työhyvinvointiin. Aluksi tarkastelemme työhyvinvointiin liittyviä aiempia tutkimuksia ja työhyvinvoinnin historiaa. Tämän jälkeen keskitymme työhyvinvoinnin teoreettisiin lähtökohtiin. Käymme läpi työhyvinvointia koskevia lakeja, työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyä ja nostamme esille erilaisia teoreettisia työhyvinvointimalleja. Lähempään tarkasteluun otamme kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin, joka liittyy keskeisesti työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelmaan. Lopuksi määrittelemme vielä työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä tekijöitä työn vaatimusten ja voimavaramallin sekä johtamisen kautta.

2.1 Työhyvinvoinnin tutkimuksen ja historian tarkastelua

Seuraavaksi tarkastelemme aiempia työhyvinvointitutkimuksia ja työhyvinvoinnin historiaa. Työhyvinvoinnin tutkimus on ollut hyvin monitieteellistä, joten keskitymme tarkastelemaan erilaisia suomalaisia työhyvinvoinnin tutkimuksia painottuen erityisesti kasvatustieteelliseen näkökulmaan. Tutkimusten tarkastelu osoittaa, että työhyvinvoinnin tutkimus on ollut hyvin laaja-alaista. Avaamme myös työhyvinvoinnin historiaa tuoden esille työhyvinvoinnin käsitteen muotoutumista.

2.1.1 Työhyvinvointitutkimuksia

Manka (1999) on tutkinut väitöskirjassaan broileritehtaan henkilöstön transformaatioprosessia nimeltään Toptiimi, eli muutoksen prosessia, mitä muutos edellyttää ja miten tulokset saadaan arkeen näkyviin. Toptiimin tavoitteena olivat työn tuottavuuden kehittäminen työntekijöiden omatoimisuuden, vuorovaikutustaitojen, työtyytyväisyyden ja liiketoimintaymmärryksen lisäämisen avulla. Muutoksen edellytyksenä on sekä syvälinen muuttuminen eli transformaatio että perinteinen työyhteisön kehittäminen. Transformatiivisella kehittämisellä voidaan saada aikaan radikaalejakin muutoksia, sillä sen perustana on uuden vision luominen. Tarvitaan uskoa siihen, että ihminen on oppimiskykyinen ja itseohjautuva. Toptiimin tuloksena voidaan todeta, että muuttuminen voi olla mahdollista visioiden, avoimen mielen, yhdessä tekemisen, halun kehittyä ja

kasvaa, rakenteiden uudistamisen ja yhdessä tekemisen kautta. Varsinkin johdon aktiivisuus ja sitoutuminen muutokseen ovat tärkeitä. (Manka 1999, 6.)

Hakanen (2004) nostaa väitöskirjassaan esille, että työhyvinvoinnin ydinkäsitteitä ovat työuupumus ja työn imu, joilla on vaikutusta sekä yksilön työssä jaksamiseen että yksilön haluun jatkaa edelleen työssään. Tutkimuksella on saatu vahvistusta siihen, että työuupumuksen taustalla on työperäisten voimavarojen menettäminen. Ymmärrystä voimavaratekijöistä tulee siksi lisätä. Haasteena onkin ehkäistä työntekijöiden voimavarojen menettämistä ja pyrkiä katkaisemaan vastoinikäymisiä, jotta voimavarojen väheneminen ei aiheuttaisi uhkaa terveydelle ja elämänlaadulle. Tutkimuksen yhteenvetona todetaan voimavarojen lisäävän työhyvinvointia ja siten hyödyntävän myös työpaikkoja. (Hakanen 2004, 15.)

Loppela (2004) on omassa väitöskirjassaan tutkinut työkykyä ja sen ylläpitämistä kaupan alalla. Tutkimuskohteina olivat myös työyhteisön kehittäminen sekä työkyvyn ja työyhteisön vuorovaikutteinen suhde. Tutkimuksessa käsiteltiin molempien eli työkyvyn ja työyhteisön samanaikaista kehittämistä arjessa työn ohessa. Tutkimus oli monitieteellinen sisältäen niin kasvatustiedettä, psykologiaa, terveystiedettä kuin hallintotiedettäkin. Tutkimustuloksina nousivat tärkeinä esille omaan työhön ja työyhteisöön liittyvät vaikutusmahdollisuudet sekä saatu vastuu ja uusien asioiden oppimisen mahdollisuus. Vaikutusmahdollisuuksia sekä vastuuta ja oppimista lisäämällä ylläpidetään henkilöstön työkykyä ja kehitetään samalla työyhteisöstä toimivampaa. Näin myös työmotivaatio ja työhyvinvointi lisääntyvät. (Loppela 2004, 6, 237.)

Ruoholinnan (2009) väitöskirja käsittelee ikääntyviä ihmisiä työelämässä. Tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat 45 vuotta täyttäneet terveydenhuollon ja kaupanalan työntekijät sekä heidän kokemuksensa muutoksista niin työssä kuin työskentelystä organisaatioissa. Kiinnostuksen kohteina olivat myös ikääntyvien työntekijöiden kokemukset asemastaan työelämässä sekä päätökset koskien työssä jatkamista. Tutkimuksessa huomattiin, että ikääntyville työntekijöille on tärkeää, että työ on tarpeeksi haasteellista ja että itseään voi riittävästi toteuttaa työssään, muutoin vaihtoehdoksi voivat tulla eläke tai muunlaiset joustot työelämässä. (Ruoholinn 2009, 3, 313.)

Jääskeläinen (2013) on omassa väitöskirjassaan tutkinut osallistavien menetelmien vaikutusta työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä ja tavoitteena oli myös saada lisää tietoa niistä tekijöistä, jotka liittyvät kehittämisen etenemiseen. Työhyvinvointia kehitettäessä ovat osallistavat menetelmät hyödyllisiä. Tutkimuksessa nousi myös esille, että dialogista työtapaa käytettäessä työyhteisön vuorovaikutus muuttuu myönteisempään suuntaan ja kuunteleminen paranee. (Jääskeläinen 2013, 3, 168–169.)

Laineen (2013) väitöskirjassa tutkitaan työhyvinvoinnin kehittämistä ja hyvän kehittämisen reunaehjoja. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämistä

koskevia yleisiä mahdollisuuksia ja myös sitä, millaisia piirteitä kuuluu hyvään kehittämisprosessiin. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin niitä tekijöitä, joita tulee huomioida suunniteltaessa työhyvinvoinnin kehittämistä työelämän laadun ja työhyvinvoinnin ollessa kehittämisen kohteena. Laine on tutkimushavaintojensa perusteella laatinut työhyvinvointiprosessiin liittyvistä käsitteistä ja niiden yhteyksistä toisiinsa ideaalimallin. (Laine 2013, 23, 359.)

Alaräisänen (2014) on tutkinut väitöskirjassaan työelämässä palkitsemista tutkimalla julkista sektoria ja siellä vallitsevia tulospalkkaus- ja palkkiojärjestelmiä. Kasvatustieteellinen näkökulma tutkimuksessa nousee työhyvinvointiulottuvuudesta eli siitä, miten ihmisiä voidaan motivoida ja sitouttaa johonkin palkitsemisen avulla. Tutkimuksessa todetaan, ettei palkitseminen ja kannustaminen motivoi kaikkia työuralla jatkamiseen, vaan työ pitää kokea mielekkääksi ja motivoivaksi. (Alaräisänen 2014, 13–14, 145.)

Mäkinen ym. (2014) ovat tutkineet sitä, millaisia psykososiaalisia voimavara- ja kuormitustekijöihin liittyviä tutkimuksia on tehty Suomessa vuosina 2010–2013. Selvitystyössään he ovat löytäneet yhteensä 22 tutkimusteemaa liittyen työhyvinvointitutkimuksiin. Selvityksen mukaan eniten tutkittuja teemoja suomalaisissa työhyvinvointitutkimuksissa ovat vuosien 2010–2013 aikana olleet eri aloilla tehtävä työ, työstressi, työn ja muun elämän välinen suhde, eläkkeelle jäämisen varhaisuus sekä epävarmuus työn suhteen. Vähemmän tutkittuja aiheita ovat olleet organisaatio- ja yrityskulttuuri, sosiaaliset tukijärjestelmät, johtamiseen kytkeytyvät asiat, osaaminen ja työhyvinvointi, tasa-arvo ja työhyvinvointi sekä tulevaisuuden työelämä. (Mäkinen, Bordin, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 34–35.)

Ojala (2019) tutki väitöskirjassaan Tampereen kaupungilla työskenteleviä työntekijöitä ja näihin kohdistuvaa uutta varhaiskuntoutusinterventiota sekä sen tuloksia seurattuna yhdeksän kuukauden ajan. Tavoitteena kuntoutuksella oli tutkimukseen osallistuvien henkilöiden työkyvyn ja työelämässä pysymisen mahdollisuuksien lisääminen. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että varhaisella kuntoutuksella on parantava vaikutus työntekijän työkykyyn ja hyvinvointiin. (Ojala 2019, 10, 60.)

Uutelan (2019) väitöskirjassa tutkitaan valmentavaa esimiestyötä ja työntekijöiden kokemuksia sen yhteydestä työhyvinvointiin ja oppimiseen työssä. Tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia käsityksiä, joita esimiehillä ja työntekijöillä on koskien valmentavaa esimiestyötä. Tutkimustuloksena todetaan, että valmentava esimies mahdollistaa työssä oppimista ja edistää työhyvinvointia. Valmentavan esimiehen, työssä oppimisen ja työhyvinvoinnin välillä voidaan nähdä toisiaan tukeva ja vahvistava yhteys. Työhyvinvoinnin määrittelyssä nousevat esille tekijät, jotka liittyvät yksilöön, työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin sekä koko organisaatioon. (Uutela 2019, 3–4.)

2.1.2 Katsaus työhyvinvoinnin historiaan

Työhyvinvoinnin historiaa tarkasteltaessa voidaan huomata, että aiemmin työhyvinvointikeskustelut ovat painottuneet erityisesti työpahoinvoinnin tarkastelemiseen. Nykyisin näkökulma työhyvinvointiin on enemmän positiivinen ja myönteinen. On alettu ymmärtää, että pelkkien riskitekijöiden, stressin, uupumisten ja poissaolojen selvittäminen ei riitä, vaan on panostettava enemmän siihen, mikä tuo työhön mielekkyyttä ja auttaa voimaantumaa työssä. (Viitala 2013, 212.) Työhyvinvoinnin tutkimus on aikaisemmin keskittynyt paljon erilaisten työpahoinvoinnin oireiden tutkimiseen, jolloin on tutkittu esimerkiksi stressiä ja työuupumusta. Positiivinen psykologia on vaikuttanut siihen, että on alettu kiinnostua positiivisesta työhyvinvoinnista eli siitä, mitä työhyvinvointi voi olla ilman erilaisia negatiivisia oireita. (Hakanen 2004, 12.)

Hakanen (2011) nostaa esille, kuinka jo antiikin ajoista lähtien on kiistelty hyvinvoinnin käsitteestä eli siitä, mitä hyvinvointi tarkoittaa parhaimmassa tapauksessa. Hedonistinen näkökulma korostaa, että hyvän elämän tavoitteena on mielihyvä, jonka ajatuksen voi nähdä nykyisin työyhteisöjen virkistys- ja työkykytapautumien taustalla. Eudaimonisen näkökulman mukaan se, että yksilö voi toteuttaa omia mahdollisuuksiaan ja tehdä itselleen arvokkaalta ja hyveelliseltä tuntuvaa työtä, tuottaa parasta hyvinvointia. Tästä esimerkkinä voidaan nostaa käsite työn imu, joka tarkoittaa kokemusta työtoiminnan mielekkyydestä. (Hakanen 2011, 18–19).

Työhyvinvoinnin voidaan selvästi nähdä nousseen organisaatioiden strategiseksi tekijäksi, kun tarkastellaan työhyvinvointikäsitettä sen historiallisten vaiheiden kautta (Juuti 2010, 46–47). Itse työn kehityksessä voidaan erottaa viisi vaihetta, jotka ovat olleet käsityön vaihe, massatuotannon vaihe, prosessien parantamisen vaihe, massaräätelöinnin vaihe ja viimeisenä yhteiskehittelyn vaihe (Victor & Boynton 1998, 226). Työn kehittymisen myötä on myös työhyvinvoinnin käsite muodostunut ja muokkaantunut yhä uudelleen ja uudelleen. Järjestelmällinen työntekijöiden työsuojelu on saanut Suomessa alkunsa 1800-luvun puolenvälin jälkeen, jolloin teollistuminen alkoi. Lainsäädännöllä tehostettiin valvontaa 1800-luvun loppupuolella. Valtion tasolla työoloihin ja niiden parantamiseen puututtiin keisarillisella asetuksella vuonna 1889. Ensimmäinen pakollinen sosiaalivakuutuksen muoto oli tapaturmavakuutus, mitä edelsi vuonna 1895 lailla säädetty työnantajan vastuu työtapaturmista. Työsuojelun kehittämisen aikaa olivat varsinkin 1940- ja 1950-luvut. Yhteiskunnan muuttuessa myös työsuojelulainsäädäntöä on muutettu ja kehitetty. (Kauhanen 2016, 21–22.) Työviihtyvyydestä on keskusteltu jo ennen toisen maailmansodan syttymistä. Kyselyt ovat vaihtuneet viihtyvyyden mittaamisesta asenteiden mittaamiseen 1940-luvulla. Työtyytyväisyyden käsite tuli 1960-luvun loppupuolella käyttöön. Työpaikan ilmaston käsite on muuttunut ilmapiirikyselyksi

1980-luvulla. (Juuti 2010, 46–47.) Kokonaisvaltainen työkyky -käsite on muuttunut työhyvinvoinnin käsitteeksi. (Vesterinen 2006, 31).

Työhyvinvoinnin termiä on alettu käyttää Suomessa yleisemmin 2000-luvulla. Tavoitteena on ollut laajentaa työkyvyn määritelmää, jotta työn mielekkyys tulisi huomioiduksi myös työhyvinvoinnissa. Tärkeäksi on noussut ajatus siitä, että työntekijä nauttii työnsä tekemisestä. (Alahautala & Huhta 2018, 18.) Nykyään on alettu puhua myös työnilosta ja työuupumuksesta. Työhyvinvointia määrittelemään on luotu siten erilaisia käsitteitä. Näiden käsitteiden määrän kasvaminen ja yleistyminen osoittaa sen, että työ kuormittaa henkisesti nykyään enemmän kuin aiemmin ja työ sisältää paljon sosiaalista kanssakäymistä. (Juuti 2010, 47.)

Työhyvinvoinnin kehityksessä näkökulma on muuttunut yksilön tarkastelusta kohti ryhmän tarkastelua. Työhyvinvoinnin historia kehittyi aluksi työsuojelutoiminnasta terveyden ja työkyvyn korostamiseen. Tämän jälkeen työhyvinvoinnin tarkastelussa alettiin painottaa työkykyä ja osaamista. Nyt vallalla oleva käsitys työhyvinvoinnista on hyvin laaja-alainen. (Manka & Manka 2016, 67.)

2.2 Työhyvinvoinnin teoreettiset lähtökohdat

Työhyvinvoinnin teoreettisiin lähtökohtiin kuuluvat työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavat lait ja sopimukset, työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyminen sekä erilaiset teoreettiset mallit, joiden kautta työhyvinvointia voidaan tarkastella. Seuraavaksi tarkastelemme lähemmin työhyvinvoinnin teoreettisia lähtökohtia.

2.2.1 Työhyvinvoinnin taustalla lait ja sopimukset

Suomessa on tehty viime vuosina monia muutoksia lakeihin, joilla on vaikutusta säädöspohjaan, jolla pyritään sekä työolosuhteiden että työympäristön parantamiseen (Ojala & Ahonen 2005, 35–36). Työhyvinvointia ohjaavat niin arvot, etiikka, yhteiskuntavastuu, työelämään liittyvät tutkimukset ja suositukset, mutta tärkeinä velvoittavina tekijöinä ovat työelämää koskeva lainsäädäntö ja työehtosopimukset (Rauramo 2012, 17–18). Työlainsäädäntö asettaa vaatimuksia ja velvollisuuksia organisaatioille edellyttämällä niitä huolehtimaan työhyvinvoinnista (Ojala & Ahonen 2005, 35). Työnantajatoiminnassa yksi suuri osa onkin lainsäädännön velvoitteiden toteuttaminen työhyvinvoinnin osalta (Rauramo 2012, 18).

Keskeisiä lakeja työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen taustalla ovat Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 10–11) mukaan työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työsuojelun valvontalaki, yhteistoimintalaki, työterveyshuoltolaki, työeläkelaki sekä tasa-arvolaki. Rauramon (2012, 18) mukaan edellä mainittujen lakien lisäksi ovat tärkeitä työhön liittyvistä säädöksistä muun muassa laki nuorista työntekijöistä, laki toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi, opintovapaalaki, työaikalaki, vuosilomalaki, vuorotteluvapaalaki, yhdenvertaisuuslaki sekä yksityisyyden suoja työsuhteessa. Suutarinen (2010, 12) nostaakin esille lainsäädännön merkityksen siinä, että keskusteltaessa työhyvinvoinnista kiinnitetään huomiota työterveyshuoltoon ja työsuojeluun sekä niiden kautta saataviin tietoihin. Lainsäädännöstä löytyy työturvallisuuden pääsisällöt, joita sekä työnantajan että työntekijän tulee noudattaa. Näiden sisältöjen avulla laaditaan toimintasuunnitelmat ja asetetaan työhyvinvointitoiminnan tavoitteet. (Suutarinen 2010, 12.)

Seuraavaksi avaamme joitakin edellä mainituista laeista. Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen niin, että työntekijöiden työkyky turvataan sekä ennaltaehkäistään ja torjutaan työtapaturmia, erilaisia ammattitauteja sekä muita terveyshaittoja, joita työ tai työympäristö voivat aiheuttaa. Työturvallisuuslakiin on kirjattuna työnantajan velvollisuudet huolehtia työntekijöidensä terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työnantajan on huomioitava niin työntekijän henkilökohtaiset edellytykset kuin ne seikat, jotka liittyvät itse työhön, työolosuhteisiin ja ympäröivään työympäristöön. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Työterveyshuoltolaki (1383/2001) koskee työnantajan velvollisuutta työterveyshuollon järjestämisestä työntekijöille. Lain tarkoituksena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työympäristön ja työn turvallisuutta ja terveellisyyttä, edistää ja tukea työntekijöiden työkykyä, toimintakykyä sekä terveyttä huomioiden työuran eri vaiheet. Työyhteisön toiminnan edistämisvelvollisuus sisältyy myös työterveyshuoltolakiin. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) on laadittu varmistamaan sitä, että työsuojelua koskevia säännöksiä noudatetaan ja parannetaan työolosuhteita ja työympäristöä. Tämän tulee tapahtua yhdessä työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työnantajan ja työntekijän kanssa (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006). Vuorotteluvapaasta säädetyllä lailla (1305/2002) on tarkoitus edistää työntekijän jaksamista työssään lyhytkestoisen poissaolon avulla, johon palkataan työtön työnhakija. Samalla tämä laki lisää myös työttömien henkilöiden työllistymisedellytyksiä (Vuorotteluvapaalaki 1305/2002). Suomen ajantasainen lainsäädäntö ja alkuperäisten säädösten kokoelmat ovat kaikkien saatavilla sähköisesti Finlex-säädöskokoelman kautta (Finlex 2019). Sen kautta saatava tieto parantaa siten myös työntekijöiden ja työnantajien oikeuksia.

2.2.2 Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyä

Työhyvinvointi ei ole terminä yksiselitteinen, sillä se on sidoksissa aikaan ja kulttuuriin. Työtä myös tehdään monella eri tavalla kuin aiemmin. Samoin työn merkitys sekä työn ja vapaa-ajan suhde ovat muuttuneet. (Virtanen & Sinokki 2014, 11, 28.) Työelämä vaikeutuu ja työelämän haasteet lisääntyvät sen myötä. Yritykset tavoittelevat parempia tuloksia, enemmän työtehtäviä, toteutuneita projekteja ja varsinkin suurempaa taloudellista tulosta ja voittoa. Työelämän kiire lisääntyy ja aiheuttaa helposti riittämättömyyden tunteita työntekijöissä. Työelämässä tavoitteena tulisikin olla työntekijöiden riittävyyden kokemusten tukeminen ja mahdollistaminen. Työntekijän kokema riittävyyden tunne on yhteydessä työhyvinvointiin. (Suonsivu 2015, 9.) Työhyvinvointi voidaan määritellä yksilön fyysisenä, sosiaalisena, psyykkisenä ja henkisenä tasapainona sekä yksilön hallinnan tunteena. Myöskään yksilön perheen, elämäntilanteen ja muiden ulkoisten tekijöiden osuutta ei saa unohtaa määriteltäessä työhyvinvointia. (Suutarinen 2010, 24.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä monitasoisena ja -ulotteisena ilmiönä huomioiden sekä subjektiiviset hyvinvoinnin kokemukset että objektiiviset hyvinvoinnin tekijät (Mamia 2009, 21). Tarkasteltaessa työhyvinvointia näkökulmina voivat olla muun muassa tekniikka, psykologia, lainsäädäntö, liiketaloustiede ja sosiaalipolitiikka (Kauhanen 2016, 21). Työhyvinvointi-käsite on abstrakti käsite. Se on tärkeä sekä yksilölle että työyhteisölle ja sen merkitys on erilainen eri ihmisille. (Jokiniemi, Pietilä, Kangasniemi, Haatainen & Meretoja 2014, 41.) Työhyvinvointia on vaikeaa erottaa muusta ihmisen hyvinvoinnista, sillä ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Työn avulla ihminen mahdollistaa itselleen toimeentulon, työ tuo säännöllisyyttä ja rytmitystä elämään sekä erilaisia sosiaalisia suhteita. Ihmisen yksityiselämä kaikkine piirteineen heijastuu vastavuoroisesti työhön. Työ ja ihmisen vapaa-aika vaikuttavat yhdessä ihmisen kokemaan hyvinvointiin. (Rauramo 2012, 10.) Käsitteenä työhyvinvointi tarkoittaa pääsääntöisesti kaikkia ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, mutta siihen sisältyy myös pahoinvoinnin hoito (Kärkkäinen 2002, 24). Henkilöstön voidessa hyvin työskentely on tehokasta, voidaan paremmin oppia ja kehittyä sekä tuottaa uusia innovaatioita ja luovia ratkaisuja (Viitala 2013, 212). Mäkikangas ja Hakanen (2017, 103) nostavatkin esille, että työhyvinvointia määriteltäessä tulisi kielteiselle ja myönteiselle työhyvinvoinnille olla omat kuvaajansa, jotta saataisiin kokonaisvaltainen kuva työpaikkojen työntekijöiden hyvinvoinnista. Arkikielen määritelmässä työhyvinvoinnista nostetaan esille työssä viihtyminen ja jaksaminen. Työhyvinvoinnilla voidaan viitata myös omiin kokemuksiin työergonomiasta ja terveysongelmista tai kokemukseen työilmapiiristä. On tärkeää ymmärtää millaisia kokemuksia työhyvinvoinnista voi olla, sillä kokemusten seuraukset niin työntekijälle, lähipiirille kuin työpaikalle voivat olla hyvinkin

erilaisia, niin myönteisiä, kielteisiä, lyhyt- tai pitkäkestoisia. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104, 117.)

Työhyvinvointia voidaan kuvailla tavoitteiden ja seuraamusten laaja-alaiseksi kokonaisuudeksi, joka ilmiönä vaihtelee niin ajallisesti, paikallisesti kuin yksilöllisestikin (Tarkkonen 2012, 10,19). Viitala (2013) korostaa, että vaikka työhyvinvointiin vaikuttaa usein objektiivisesti mitattavissa olevat asiat, kuten esimerkiksi fyysiset sairaudet ja tapaturmat, niin työhyvinvointi on yksilön kokemus ja tulkinta omasta tilastaan. Onkin tärkeää pyrkiä vaikuttamaan yksilön työkykyyn ja työn kuormittavuutta aiheuttaviin tekijöihin, jotta voidaan parantaa yksilön kokemusta työhyvinvoinnista. Yritysten kannalta tämä tarkoittaa konkreettisia tavoitteita ja strategista työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Viitala 2013, 213, 229.) Subjektiivinen kokemus työhyvinvoinnista voi vaihdella eri yksilöillä samankin työyhteisön sisällä (Suonsivu 2014, 63). Työntekijöiden työhön sitoutumista, motivaatiota, terveyden ja stressin hallintaa, työtyytyväisyyden kasvamista sekä luottamuksen syntymistä kasvattavat heidän kokemuksensa hyvinvoivasta työyhteisöstä. Samalla työntekijöiden omat työsuoritukset paranevat ja työssä jaksetaan jatkaa kauemmin. Hyvinvoivassa työyhteisössä toiminta ja työ sujuvat hyvin ja me-henki on korkealla. (Suonsivu 2014, 59.) Xanthopoulou, Bakker ja Illies (2012, 1056) esittävät, että korkean hyvinvoinnin tason saavuttaneilla henkilöllä on myönteisen työhön suhtautumisen lisäksi työssään positiivisia psyykkisiä kokemuksia, jotka voivat olla päivittäin toistuvia tai vain hetkellisiä.

Työhyvinvointi voidaan määritellä tarkoittamaan niin yksilön kokemaa hyvinvointia eli erittäin henkilökohtaista vireystilaa ja tunnetta, mutta samalla myös koko työyhteisössä vallitsevaa yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on työyhteisön energisyyttä, positiivisuutta, innostuneisuutta ja sitoutumista sekä sitä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Joki (2018) nostaa esille työntekijöiden työhyvinvoinnin perustaksi työterveyshuollon, työyhteisön ilmapiirin, yksilöiden osaamisen ja suorituskyvyn, työturvallisuuden sekä esimiesten johtamistaidot. Hyvinvoivassa ja toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, siellä noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä sekä koetaan johtaminen oikeudenmukaiseksi ja työntekeä palvelevaksi. Hyvinvoiva työyhteisö onnistuu täyttämään sidosryhmien tarpeet ja odotukset sekä saavuttaa liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. (Joki 2018, 176–177.)

Laine (2013, 42–43) liittää väitöskirjassaan työhyvinvointiin subjektiivisuuden, dynaamisuuden ja kontekstuaalisuuden käsitteet, jotka liittyvät enemmän työhyvinvoinnin ilmiön yleiseen luonteeseen kuin niihin tekijöihin, jotka määrittävät yksilön omaa käsitystä työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointia on perinteisesti tutkittu työkylynäkökulmasta, jolloin lähtökohtana on ollut koko työelämän laatu. Tarvitaan uutta näkökulmaa ja tutkimusta, joka tukee

yhteiskunnassa käytävää keskustelua ja päätöksentekoa työhyvinvoinnista. Sosiaalinen konteksti, jonka kautta määritellään työhyvinvointia vaikuttaa määrittelyn lopputulokseen. Kontekstuaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi erilaiset ammatilliset professiot, moraaliset ja eettiset vastuut, juridiset asiat, intressi työhyvinvointia kohtaan sekä työhyvinvointiin liittyvä vallankäyttö. Nämä edellä mainitut tekijät voivat olla erillisinä näkökulmina, mutta myös osin tai kokonaan päällekkäin menevinä työhyvinvoinnin määrittelyssä. (Laine 2013, 21, 45.)

Sparks ym. (2001) tuovat tutkimuksessaan esille kuinka kuluneiden 40 vuoden aikana on tapahtunut merkittäviä muutoksia työpaikoilla. Tietotekniikan käyttö on lisääntynyt, globalisaatio on saanut jalansijaa, on tapahtunut organisaatioiden rakenneuudistuksia, työsopimuksia on muutettu ja erilaiset työaikajärjestelyt ovat aiheuttaneet radikaaleja muutoksia työn luonteeseen useissa organisaatioissa. Työhyvinvoinnin huolenaiheiksi ja haasteiksi on noussut työpaikkojen epävarmuus, työajat, työvalvonnan väheneminen ja huono johtamistyyli. Työtä on nykyään tekemässä vähemmän ihmisiä, jotka tekevät vastaavasti enemmän työtä ja turvallisuuden tunne työssä on vähentynyt. Samoin työn valvonnan koetaan vähentyneen työpaikoilla. Johtotason paine on lisääntynyt työntekijöitä kohtaan työelämän nopeiden muutosten myötä. Tämä voi aiheuttaa muutoksia esimiesten käytöksessä suhteessa työntekijöihin. (Sparks, Faranger & Cooper 2001, 489–490.) Näiden edellä mainittujen muutosten voidaan nähdä olevan edelleen erittäin ajankohtaisia.

Erikssonin (2017) väitöskirjatutkimuksessa ikääntyvistä ja heidän työhyvinvoinnistaan nousi tärkeimmäksi jaksamista ja hyvinvointia edistäväksi tekijäksi työ, joka koetaan mieleiseksi. On tärkeää, että työtä tuetaan erilaisin tavoin ja päivittäin työyhteisön taholta. Mielekkääksi koettu työ on suojaava tekijä, edistää työhyvinvointia ja yksilön omaa kasvua sekä tasapainottaa työn ja yksityiselämän suhdetta. (Eriksson 2017, 145.) Työhyvinvoinnin perustana voidaan pitää myös tunnetta työn hallinnasta, jonka saavuttamisessa osaamisella on tärkeä merkitys (Salojärvi 2006, 58).

Karppanen (2006) nostaa työhyvinvoinnin tarkastelukulmaksi sen mittaamisen. Mittaamisen kohteina tulisi olla työn jatkuvuus, työn mielenkiintoinen sisältö, turvallisuus nimenomaan henkisesti määriteltynä, koettu stressi ja vallitseva ilmapiiri sekä työntekijän oma esimies. Nämä tekijät vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja ovat sen vuoksi oleellisia selvittää. Mittaamisissa esille nousevia kehityskohteita tulisi pohtia ja miettiä toimenpiteitä niiden ratkaisemiseksi. (Karppanen 2006, 156–157.) Työhyvinvoinnin kehittämistyön tulee olla pitkäjänteistä edeten välitavoitteista kohti suurempia tavoitteita (Virolainen 2012, 153). Hyppäsen (2010, 311) mukaan jokaisena työpäivänä voidaan kehittää ja parantaa työhyvinvointia tekemällä oikeita arjen pieniä valintoja. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä on arvioitu, että työhyvinvoinnin laiminlyönnin seurauksena jää vuodessa työtä tekemättä vähintään 24 miljardin euron edestä eli summa on liki puolet valtion budjetista. Tuohon arvioituun summaan on laskettu muun muassa niin ennenaikaiset

eläköitymiskulut, erilaiset ammattitaudit, sairauspoissaolojen kustannukset kuin terveydenhoidon kulut. (Manka & Manka 2016, 7.) Säästöt hyvinvoinnista kuvastavat ajatusta siitä, että erilaisten hyvinvointitoimenpiteiden ajatellaan olevan enemmän henkilöstön viihdyttämistä kuin strategista toimintaa. Strategisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin käsitteeseen sisältyvät ne toimintamallit ja toimenpiteet, jotka ylläpitävät ja kehittävät hyvinvointia ja ovat keskeisiä yrityksen liiketoimintasuunnitelman toteuttamiselle. (Leskinen & Hult 2010, 12, 85.)

Riikonen (2013, 264) nostaa mielenkiintoisella tavalla esille erilaisen näkemyksen työhyvinvointikysymyksistä, jotka koskevatkin uudenlaisen yhteiskunnan, elinvoimayhteiskunnan, elinvoimataloutta koskevia asioita. Hänen mielestään työhyvinvointia tulisi nykyisen ”uuden työelämän” näkökulmasta tarkastella entistä monipuolisemmin. Tarvitaan elinvoimalähtöisiä sanoja ja ajattelutapoja, jotta työn ja hyvinvoinnin olemassa olevia malleja voidaan laajentaa. (Riikonen 2013, 12, 17.) Laine (2009) puolestaan korostaa työhyvinvoinnin ja luottamuksen välistä tiivistä yhteyttä. Luottamuksellisen ilmapiirin omaavaan työyhteisöön on mukava mennä töihin ja tulosta syntyy helpommin. Henkinen ja taloudellinen hyvinvointi syntyy luottamuksesta, johon jokainen voi vaikuttaa käytöksellään. (Laine 2009, 131, 135, 139.)

Kinnunen ja Mauno (2009) lähestyvät työhyvinvointia palautumisen kautta. Palautumista tapahtuu vasta sen jälkeen, kun kuormittavuutta aiheuttava stressitekijä tai -tilanne on poistunut. Palautumisella on myönteisiä vaikutuksia yksilön elimistölle korjaten stressin ja kuormituksen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia. Palautumisen tarpeella kuvataan yksilölle kehittyneitä väsymystä ja tarvetta saada työssä tauko työn vaatimuksista. Palautumisen kokemus puolestaan kuvaa niitä tekijöitä, joiden avulla palaututaan. Riittämättömällä palautumisella on yksilölle negatiivisia vaikutuksia, sillä työuupumuksen ja sairauspoissaolojen riski kasvaa huomattavasti ja heikentää täten hyvinvointia ja terveyttä. Jokaisen tulisi tiedostaa ja tarkkailla merkkejä itsestään, jotka viestittävät palautumisen tarpeesta. (Kinnunen & Mauno 2009, 139–140.)

2.2.3 Erilaisia teoreettisia malleja työhyvinvoinnista

Työhyvinvoinnin ymmärtämistä selkeyttämään ja sitä jäsentämään on luotu erilaisia teoreettisia malleja. Seuraavaksi käymme läpi teoreettiset mallit Työhyvinvoinnin portaat, Työkykytalo, Työhyvinvoinnin talo sekä Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli. Nämä mallit kuvaavat työhyvinvoinnin erilaisia puolia ja niitä käytetään pyrittäessä määrittelemään ja ymmärtämään työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä.

Työhyvinvoinnin portaat -malli

Työhyvinvoinnin portaat -malli kuvaa ihmisten perustarpeita suhteessa työhön sekä perustarpeiden vaikutusta motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaat -mallin kehittämisessä on hyödynnetty malleja liittyen työkykyä ylläpitävään ja työhyvinvointia edistävään toimintaan. Niihin on vielä yhdistetty sisältöjä Maslowin tarvehierarkiasta. (Rauramo 2012, 13.) Maslowin (1943, 394) tarvehierarkian mukaan ihmisen hierarkkisesti toisiinsa sitoutuneita tarpeita ovat fysiologinen tarve, turvallisuus, rakkaus, arvostus ja tarve itsensä toteuttamiseen. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on viisi porrasta, jotka ovat terveys eli psykofysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja osaaminen eli itsensä toteuttamisen tarve. Tämän porrasmallin tavoitteena on kehittää työhyvinvointia edeten porras kerrallaan alhaalta ylöspäin. Jokaisella portaalla tarkastellaan työhyvinvointia niin yksilön kuin organisaation kannalta katsottuna unohtamatta arviointia. (Rauramo 2012, 14–16.)

Alimpana mallissa on psykofysiologisten perustarpeiden porras, jossa työ on mitoitettu oikein ja se luo mahdollisuuden virikkeitä sisältävään vapaa-aikaan. Työhyvinvoinnin tavoitteena tällä askelmalla on hyvä terveys lisäämällä toimintakykyä ja ennaltaehkäisemällä sairauksia. Tärkeänä asiantuntijana tällä portaalla on työterveyshuolto. Toisella portaalla on turvallisuuden tarpeet, jotka tyydyttyvät turvallisen työympäristön, riittävän palkan, vakaan työsuhteen, oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen työyhteisön avulla. Turvallisuuden tarpeiden toteutumisen kannalta yhteistyö työsuojelun kanssa on oleellista samoin kuin lakien, asetusten, määräysten ja ohjeiden noudattaminen työpaikalla. (emt., 14, 26, 70.)

Kolmas porras kuvastaa yhteisöllisyyden tarvetta. Jotta tämä tarve tulisi tyydytettyä, on työyhteisössä tuettava yhteishenkeä, luotava avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä mahdollistettava työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Yhteisöllisyyden tarpeeseen vaikuttaa myös esimiehen ja alaisen välinen suhde, kokouskäytäntöjen rakenne sekä työn kehittäminen. Hyvä työyhteisö auttaa yksilöä vahvistamaan omaa itsetuntoaan sekä parantaa työmotivaatiota ja työn tuloksellisuutta. (emt., 14, 104–105.) Neljäntenä portaana on arvostus, joka voidaan jakaa sosiaaliseen- ja itsearvostukseen. Jokaisen yksilön arvostava kohtelu tulee olla työyhteisön toimintatapana. (emt., 123–124, 128.)

Viides ja ylin porras sisältää itsensä toteuttamisen tarpeen eli puhutaan osaamisen kehittämisestä. Elinikäinen oppiminen on merkittävässä roolissa tällä portaalla. Osaamisen kehittäminen on tulevaisuuden ennakkointia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää kehittää osaamista niin, että ammattitaitoa ylläpidetään ja pystytään vastaamaan haasteisiin. Osaaminen lisää

kilpailukykyä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. (emt., 14, 146.) Työhyvinvoinnin portaati-mallilla voidaan kehittää joko yksilön tai koko työyhteisön työhyvinvointia arvioiden hyvinvointia estäviä tekijöitä, tunnistamalla mahdollisuuksia, asettamalla tavoitteita sekä toteuttamalla, arvioimalla ja seuraamalla tavoitteiden toteutumista (Suutarinen 2010, 26).

Työkyky-talomalli

Ihmisen työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät. Työkyvyn osatekijöitä ovat yksilön terveys ja työpaikan turvallisuus. (Viitala 2013, 213.) Ilmarisen kehittämässä Työkykytalo-mallissa kuvataan tekijöitä, joihin panostamalla organisaatiossa parannetaan työntekijöiden työkykyä (Alahautala & Huhta 2018, 18). Talossa on neljä kerrosta, joista alimmaisesta kolme kerrosta kuvaavat yksilön voimavaroja, jotka ovat työkyvyn ytimessä. Yksilön voimavaroista löytyy niin terveyttä, toimintakykyä, ammattiosaamista, arvoja, motivaatiotekijöitä kuin asenteitakin. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 23.) Työkykytalon perustaan sisältyy yksilön fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä terveyttä. Tämän kerroksen päälle nousee osaamisen kerros eli riittämätön osaaminen voi aiheuttaa yksilölle stressiä ja muita negatiivisia oireita. Yksilön työkykyyn vaikuttavat kolmannessa kerroksessa sijaitseva yksilön arvopohja, joka vaikuttaa asenteisiin ja työmotivaatioon. (Alahautala & Huhta 2018, 19.)

Työkykytalon neljännessä kerroksessa sijaitsevat työ, työssä vallitsevat työolot sekä johtaminen (Alahautala & Huhta 2018, 18). Tähän kerrokseen on sisällytetty myös työhön liittyvät sisällölliset tekijät ja työn haasteet sekä organisaatiotaso ja työyhteisötaso. Työkykytalon ylin kerros luo vaatimuksia toisille kerroksille. Työkykyyn liittyvinä tekijöinä nostetaan esille vielä yksilön perheen, lähipiirin ja jopa yhteiskunnan vaikutukset. Haasteena työkyvyn kannalta onkin perheen ja työelämän yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 23–24.) Työkykytalon mallissa ajatuksena on, että päävastuu voimavaroista on yksilöllä ja työn sisällön sekä työolosuhteiden päävastuuta kantavat niin työnantaja kuin esimies (Alahautala & Huhta 2018, 19). Yhteiskunnan vaikutus tulee esille politiikan muodossa, sillä poliittiset ratkaisut vaikuttavat organisaatioihin joko tuoden uusia mahdollisuuksia tai aiheuttaen erilaisia rajoitteita (Ilmarinen & Vainio 2012, 6).

Työhyvinvoinnin talo -malli

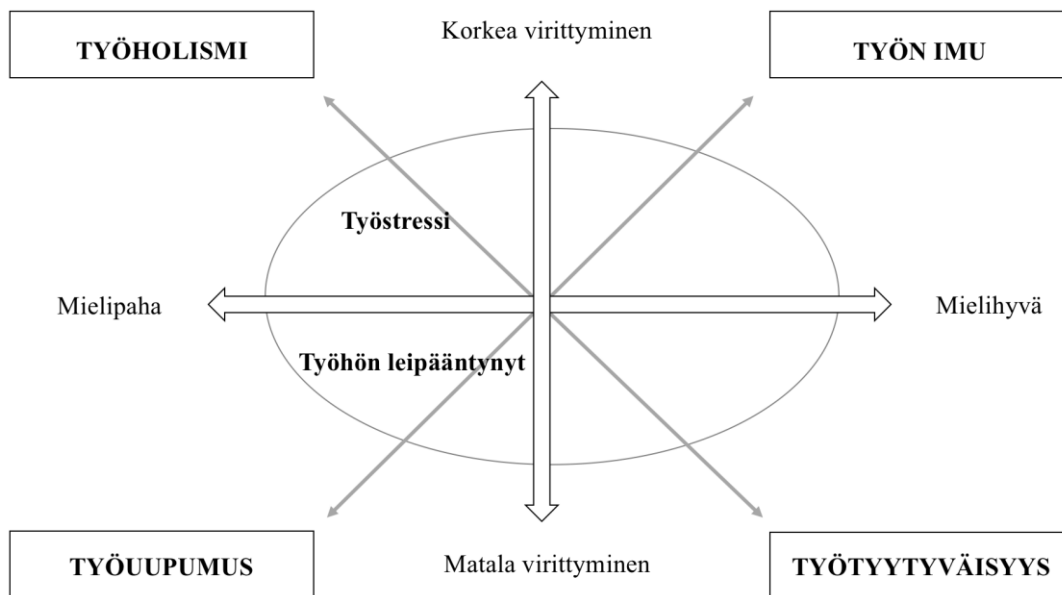
Ilmarinen (2015) on luonut myös työhyvinvointia kuvaamaan Työhyvinvoinnin talo -mallin. Yhteisöllisyyden, sitoutuneisuuden ja osallistumisen katsotaan luovan tämän talomallin perustuksen.

Sen päälle tulevat keskeisenä työ ja sen sujuvuus. Työhön linkittyvät niin esimiestyöskentely, työyhteisön toimivuus, riittävä osaaminen sekä hyvinvointi kokonaisuutena. Ylin kerros tässä talomallissa muodostuu työhyvinvoinnin tavoitteista, jotka ovat tuloksellisuus ja työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaansa. Työhyvinvoinnin talo -mallissa työhyvinvoinnin katto muodostuu työhyvinvointitoimista sekä liiketoimintaa tukevasta johtamisesta. (Ilmarinen 2015, 5–7.)

Esimiesten tulee viedä ylemmän johdon antamat tavoitteet alemmas tiimeihin ja yksilöille sekä taata riittävät ja tarpeelliset resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimies motivoi, sitouttaa, auttaa jaksamaan ja kannustaa työntekijöitä työssä jatkamiseen omalla johtamisellaan. Työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Työhyvinvoinnin kannalta ovat toimivat työyhteisötaidot ovat merkittäviä, sillä jokaisen työntekijän asenne, innostuneisuus ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat työhyvinvointiin. Työelämän jatkuva muutostrendi heijastuu organisaatioihin haastamalla niiden osaamista ja muutoksessa mukana pysymistä. Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida myös muutokset työpaikkojen ikärakenteessa, sillä eläköitymisten kautta paljon tietotaitoa poistuu työyhteisöistä. Työhyvinvointia tarkasteltaessa kokonaisuutena nousevat varhaisen välittämisen, työturvallisuuden ja työntekijän hyvinvoinnin merkitys korkealle. (Ilmarinen 2015, 5–6.)

Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli

Warr (1990) on kehittänyt mallin, joka kuvaa henkilökohtaista, subjektiivista hyvinvointia. Mallissa on neljä kuvaavaa akselia, jotka ovat ahdistus, innokkuus, masennus ja tyytyväisyys. Mittaajina ja selittäjinä toimivat mielihyvän ja mielipahan sekä virittyneisyyden akselit. (Warr 1990, 195.) Mallia on edelleen kehittänyt eteenpäin Hakanen (2004, 28) tuoden malliin lisää ulottuvuuksia tunnekokemuksille, kuten työstressin, työn imun, työuupumuksen, työholismin, työn ilon ja työssä viihtymisen. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli (Kuvio 1) haastaa organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämiskeinot, sillä yhtäältä on panostettava työuupumuksen ehkäisyyn ja hoitoon, mutta samalla myös löydettävä keinoja leipääntyneiden työntekijöiden työn imun lisäämiseksi ja työn imussa olevien tilan ylläpitämiseksi. (Hakanen 2011, 23.)



KUVIO 1. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli (mukaellen Warr 1990; Hakanen 2004; 2011)

Työn imua kokevilla työntekijöillä työ sujuu hyvin. Työn imua voi kutsua positiiviseksi tilaksi, jossa työntekijä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Tarmokas työntekijä on energinen, sinnikäs ja haluaa panostaa työhönsä paljon. Vastakohtana tälle tilalle on väsymys. Työn imulla on löydettävissä yhteys niin kotona, parisuhteessa kuin vanhemmuudessa koettuun hyvinvointiin. Työn imu antaa työntekijälleen lisää motivaatiota ja innokkuutta tehdä parhaansa. (Manka 2016, 109.) Työn imu lisää työntekijän aloitteellisuutta (Hakanen 2011, 23). Työn imussa työskentelevä yksilö pystyy helposti myös irrottautuman työstään (Manka 2015, 34).

Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin mallissa on yksilön suurella virittyneisyydellä ja pienellä mielihyvän kokemuksella linkki työstressiin ja myös työholismiin (emt., 34). Työholistinen tapa työskennellä liittyy kielteiseen ylivireystilaan, joka viittaa kuormittuneisuuteen (Hakanen 2011, 21). Yksilö, joka kokee vähäistä mielihyvää mutta korkeaa virittyneisyyttä, on vaarassa stressaantua ja kokea työholismia (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6). Työholismista kärsivä työntekijä tekee työtään pakonomaisesti, joskus puhutaan jopa työnarkomaniasta (Manka 2015, 34).

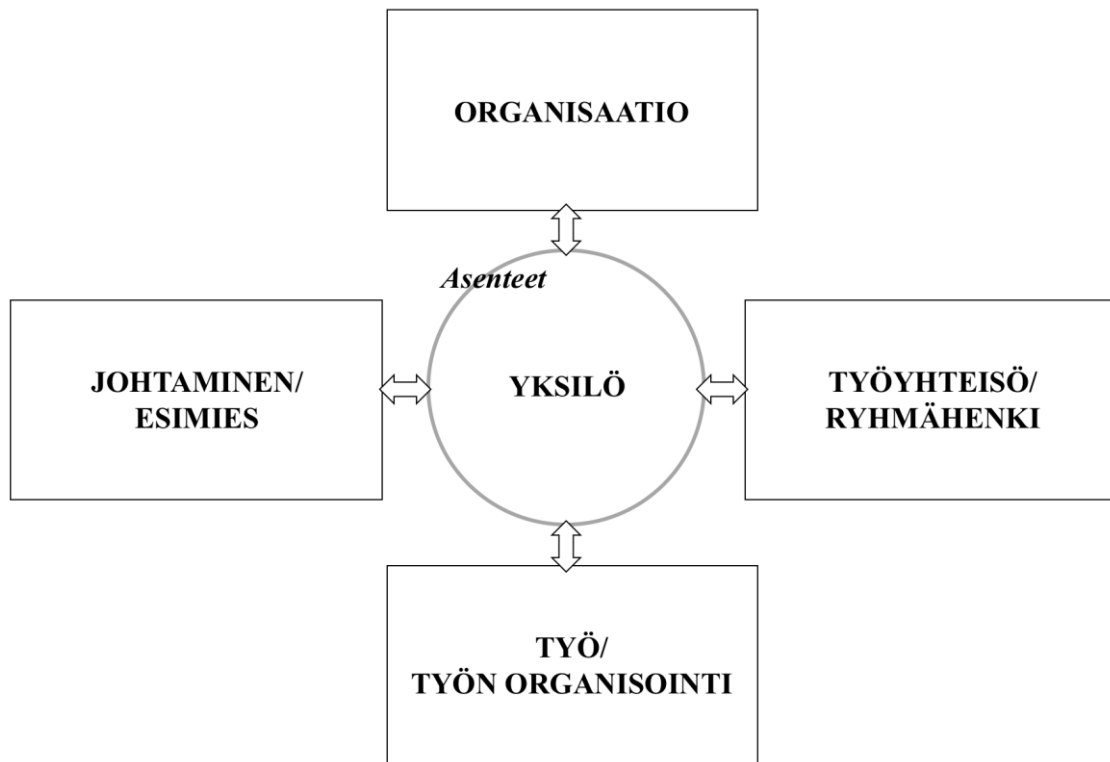
Työuupumusta koetaan silloin, kun yksilön voimavarat ovat vähentyneet ja vireystila on laskenut sekä erilaiset kielteiset tunteet ovat lisääntyneet (Hakanen 2011, 21). Työuupumus on työntekijän, ei sairaudeksi luokiteltava häiriötila, jolloin työntekijä kokee kokonaisvaltaista väsymystä, kyynisyyttä työtään kohtaan sekä kärsii ammatillisen itsetunnon heikkenemisestä (Manka 2015, 34–35). Työuupumusta edeltää yleensä työntekijän tunne työhön leipääntymisestä.

Työuupumuksesta kärsivä työntekijä kokee voimavarojensa vähentyneen ja vireystilan laskeneen huomattavasti. (Hakanen 2011, 21.)

Työtyytyväisyys on yhteydessä työntekijän työssä viihtymisen kokemukseen. Kun työntekijä kokee mielihyvää työstä, nopeutuu työn rasituksista palautuminen ja on helpompi nauttia työn tuloksista (Manka 2016, 110). Työtyytyväisyydestä puhuttaessa työntekijä kokee tyytyväisyyttä työtilanteeseensa, suoriutuu mukavasti töistään, mutta ei koe tarvetta parantaa työtoimintaansa (Hakanen 2011, 22).

2.3 Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli

Marja-Liisa Mankan kehittämässä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa mallissa (Kuvio 2) on viisi työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää. Nämä ovat yksilö, organisaatio, työ, työyhteisö ja johtaminen. Tähän malliin on koottu työhyvinvointia edistävät tekijät, joita organisaatiossa on ja mukana on myös työntekijä mallin keskellä. Tämä malli osoittaa, että työhyvinvointi voidaan nähdä erittäin moniulotteisena ja systeemisenä kokonaisuutena. Työntekijän tulkinta työpaikastaan, perustuu aina hänen omiin asenteisiinsa. Myös työntekijän oma psykologinen pääoma, tunne olemassa olevista vaikuttamismahdollisuuksista työhön, koko työyhteisö sekä terveys vaikuttavat tulkintaan työhyvinvoinnista. Saman organisaation sisällä voi eri työntekijöiden välillä olla paljonkin vaihtelua työhyvinvoinnissa juuri erilaisten tulkintojen vuoksi. (Manka 2015, 106–107.)



KUVIO 2. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli (mukaellen Manka 2006)

Yksilö on kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin keskiössä. Yksilön asenteet vaikuttavat tiedostamatta yksilön tekemiin havaintoihin. Yksilön elämänhallinnan tunteella tarkoitetaan kyvykkyyttä haasteista selviytymiseen, joita nousee niin yksilöstä itsestään kuin ympäristöstä. Elämänhallintaan sisältyy niitä psyykkisiä, fyysisiä sekä sosiaalisia voimavaroja, jotka auttavat yksilöä ongelmien käsittelyssä. Työhyvinvoinnin kannalta yksilön hallinnan tunteella on suuri merkitys, sillä niin stressin kokemus, työn hallinta, tyytyväisyys elämään, sosiaaliset verkostot, terveys kuin erilaiset sopeutumisstrategiat liittyvät yksilön kokemaan hallinnan tunteeseen. Yksilön halulla oppia uutta ja kehittyä jatkuvasti on myönteiset vaikutukset siihen, kuinka hän näkee ja kokee ympäristönsä. Puhutaan yksilön kasvumotivaatiosta. Yksilön terveydellä ja fyysisellä kunnolla on siten vaikutusta hyvinvointiin. (Manka 2006, 15–17.)

Yksilön psykologinen pääoma tarkoittaa henkistä kuntoa, kokemusta elämästä ja työstä. Psykologista pääomaa voidaan tarkastella neljän ulottuvuuden eli toiveikkuuden, optimismin, sitkeyden ja itseluottamuksen kautta. Psykologisella pääomalla on myönteinen yhteys yksilön hyvinvointiin. Toiveikas yksilö haluaa kulkea kohti tavoitteita ja löytää tarvittaessa erilaisia vaihtoehtoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Manka 2015, 163–165.) Toiveikas yksilö ohjautuu sisältä päin ja on itsenäinen sekä tarvitsee itselleen omaa tilaa. Työympäristö, jossa on paljon käskemistä ja rajoituksia, turhauttaa toiveikasta eikä hänen kykynsä tule täyspainoisina käyttöön. (Manka 2016,

162–163.) Hyvän itseluottamuksen omaavalla yksilöllä on tavoitteet korkealla, hän haastaa mielellään itseään, on erittäin motivoitunut, yrittää aina saavuttaa tavoitteensa tekemällä parhaansa sekä esteitä kohdatessaan jatkaa rohkeasti eteenpäin. Itseluottamusta kuvastavat vaikeiden tehtävien vastaanottaminen ja luja usko omaan itseensä. Itseluottamusta voi verrata hallinnan tunteeseen. Optimismi näkyy siinä, että yksilö on realistinen ja joustava. Hän odottaa hyviä asioita tapahtuvaksi ja kokee, että elämässä on enemmän myönteisiä asioita. Ongelmia kohdatessaan optimistinen yksilö ajattelee niiden olevan hetkellisiä ja ongelmien syiden olevan ulkopuolisia. Realistinen optimismi kuvastaa yksilön ajatusta siitä, että hän menestyy nyt ja tulevaisuudessa. (Manka 2015, 164, 168, 178.) Yksilön sitkeydellä tarkoitetaan lannistumattomuutta ja joustavuutta. Epäonnistumiset eivät lannista, vaan sitkeä yksilö jaksaa yhä uudelleen aloittaa alusta. Varsinkin muutostilanteissa on sitkeydestä hyötyä. (emt., 183–184.) Psykologisen pääoman muodostumiseen vaikuttavat niin perimä ja kasvatusta kuin myös vallitsevat olosuhteet, kuten koulutustaso ja varallisuus. Psykologinen pääoma on silti opittavissa oleva asia. Psykologinen pääoma antaa mahdollisuuden ohjata omaa elämää haluttuun suuntaan ja tuntea mielenrauhaa. (Manka 2016, 158–159.)

Työhyvinvoinnin syntymiseen organisaatioissa tarvitaan strategista johtamista eli strategista suunnittelua, keinoja lisätä voimavaroja sekä työhyvinvointitoimien jatkuvaa arviointia. Hyvinvoivan organisaation tunnusmerkkejä ovat tavoitteellisuus, joustava rakenne, kehittymisen jatkuvuus sekä toimiva ja turvallinen työympäristö. Tavoitteellisuus ilmenee organisaation strategisesta toimintasuunnitelmasta (emt., 76, 80.) Organisaation tavoitteellisuus näkyy myös visioiden, arvojen ja strategioiden tuntemisena. Visio kertoo, mihin organisaatiota halutaan suunnata tulevaisuudessa. Strategiat ovat niitä keinoja, joilla kuljetaan kohti visiota. Arvot ilmaisevat työnteon tärkeyden. Joustava rakenne ilmaisee tapaa tehdä työtä. Hyvinvoivassa organisaatiossa ei ole hierarkkisia rakenteita. Joustava rakenne mahdollistaa tiedon vaihdon ja osallistumisen. (Manka 2006, 16–17.) Rakenteellinen joustavuus mahdollistaa toimivan tiedonkulun ja aloitteellisuuden. Oppiva työyhteisö tarvitsee jatkuvaa kehittämistä, jolla turvataan paremmat mahdollisuudet selviytyä muutoksista. Jatkuvan kehittymisen tulee olla linjassa organisaatioiden tavoitteiden kanssa. Työhyvinvoinnin kannalta fyysinen työympäristö on tärkeää ottaa huomioon. (Manka 2016, 87–88, 90.) Työympäristön tulee olla toimiva ja turvallinen sekä työhön tarvittavien apuvälineiden ja laitteiden tulee olla toimivia (Manka 2006, 17).

Mankan (2015, 106) mukaan työ vaikuttaa työhyvinvointiin sen kautta, millaiset vaikuttamismahdollisuudet työntekijällä on omaan työhönsä sekä työn sisältämän kannustearvon kautta. Kannustearvoon sisältyy työn sisällöllinen monipuolisuus, työn vaihtelevaisuus sekä mahdollisuus oppia uutta. Myös työn ulkoisilla palkkioilla, kuten etenemismahdollisuuksilla ja muilla

palkkioilla, on vaikutusta työhyvinvointiin. (Manka 2006, 16, 18). Myös aineettomat palkkiot, kuten kannustus ja kiitos, vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin (Manka 2016, 108). Työyhteisössä ryhmähengellä eli avoimella vuorovaikutuksella ja ryhmien toimivuudella on suuri merkitys työhyvinvointiin (Manka 2006, 16). Manka (2015, 106) korostaa työyhteisössä vallitsevien työyhteisötaitojen ja pelisääntöjen yhteyttä työhyvinvointiin. Työyhteisössä tarvitaan toisten työn arvostamista, avoimuutta, auttamishalua, onnistumisen kokemuksia sekä luottamusta, jotta työhyvinvoinnille luodaan hyvä perusta (Manka 2006, 18).

Johtamisessa on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, että se vähentää stressiä osallistamalla ja kannustamalla työntekijöitä. Työntekijöiden tulee saada kokemus tärkeydestään ja johtajan suomasta arvostuksesta. (Manka 2015, 124.) Perinteisesti jaoteltuna johtaminen on sekä asiajohtamista että ihmisten johtamista (Manka 2016, 135). Ihmisten johtamisessa tärkeiksi nousevat työntekijöiden kuunteleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksen rakentaminen ohjaamalla ja neuvomalla. Suorituksen eli asiajohtamisen ytimeen kuuluvat tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja neuvominen, palautteen anto, kannustus ja hyvän suoritustason ylläpito. (Manka 2006, 16, 18.)

Kaikilla näillä viidellä osatekijällä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli korostaa voimavaroja työhyvinvoinnin lähteinä. Kun työyhteisöä kehitetään kokonaisvaltaisesti, luodaan suuremmat mahdollisuudet stressinhallintaan kuin keskittymällä pelkästään yksilöihin kohdistuviin keinoihin. Työyhteisön kokonaishyvinvointia vahvistavaa on, että mahdollisimman moni työntekijä kokee hyvinvointia. (Manka 2015, 105, 107.) Perusta työyhteisön hyvinvoinnille rakentuu siten organisaation kulttuurista ja toimintatavoista. Yksilön psykologinen pääoma, organisaation ja työn muodostama rakennepääoma sekä työyhteisön ja johtamisen muodostama sosiaalinen pääoma vaikuttavat kaikki työhyvinvointiin. (Manka 2016, 76.) Mäkinen ym. (2014, 10) korostavat kuitenkin, että yhteiskunnallisten ja kulttuuristen tekijöiden vaikutusta edellä läpikäytyjen työhyvinvoinnin viiden osatekijän suhteen ei voida unohtaa, sillä yhteiskunnallinen ja kulttuurinen toimintaympäristö vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin.

2.4 Työhyvinvoinnin edistäminen

Seuraavaksi paneudumme tarkemmin työhyvinvoinnin edistämiseen. Tarkastelemme aluksi työn vaatimusten ja voimavarojen mallia sekä sen jälkeen työhyvinvoinnin edistämistä johtamisella. Kuten Laine (2013, 33) väitöskirjassaan nostaa esille, tulee työhyvinvoinnin kehittämisen olla kokonaisvaltaista, jolloin kehitetään niin työtä, työympäristöä, työyhteisön toimivuutta, työyhteisön

sosiaalisia suhteita, johtamista sekä yksilön omaa ajattelua ja hänen elämäntapaansa. Kehittämisen kokonaisvaltaisuus auttaa ennen kaikkea edistämään työhyvinvointia.

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin ovat kehittäneet Schaufeli ja Bakker. He kuvaavat mallissaan työn voimavaroja ja työn vaatimustekijöitä sekä niiden yhteyttä ja vaikutuksia hyvinvointiin. Voimavarojen ja vaatimusten määrä sekä niiden suhde toisiinsa ovat vaikuttamassa hyvinvointiin tai pahoinvointiin, työn imuun tai työuupumukseen. (Schaufeli & Bakker 2004, 297.) Työhön liittyy sekä voimavaroja että vaatimustekijöitä, jotka voidaan jakaa työn sisältämiin fyysisiin, sosiaalisiin, psyykkisiin ja organisatorisiin tekijöihin. Työn voimavarojen avulla työntekijä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet ja voimavarat auttavat työssä eteen tulevien vaatimusten kohtaamisessa. Työn voimavarat ovat merkittäviä niin työntekijän sisäiselle kuin ulkoiselle motivaatiolle. Työn voimavaroilla on selkeä yhteys psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen, haluun oppia lisää työstä, pystyvyyden kokemusten lisäämiseen, myönteisten vaikutusten aikaansaamiseen työntekijän perhe-elämässä ja jopa työn imun syntymiseen. (Hakanen 2011, 103–104.)

Jotta työn vaatimuksista voi selviytyä, tulee työntekijän ponnistella niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Jos tarve ponnisteluun on jatkuvaa ja voimakasta eikä työntekijällä ole mahdollisuutta palautua näistä ponnisteluista tarpeeksi, voi korkeista työn vaatimuksista seurata työuupumusta. Kauan jatkuvalla työuupumuksella on yhteys erilaisiin terveyttä ja työkykyä heikentäviin oireisiin. Tällöin puhutaan terveyttä heikentävästä prosessista. (emt., 104.) Vaikka tämä malli ei koske varsinaisesti palautumista, voidaan ajatella, että liialliset työn vaatimukset heikentävät yksilön palautumista. Fyysisesti raskas työ ja huonot työolosuhteet kasvattavat ongelmia palautumisen suhteen. (Kinnunen & Mauno 2009, 43, 46.) Niin työuupumusta kuin työstressiäkin aiheutuu tilanteissa, joissa yksilön voimavarat ja ympäristön asettamat vaatimukset eivät ole tasapainossa keskenään. Samoin niissä tilanteissa, joissa yksilön korkeat odotukset ja ympäristön luomat mahdollisuudet ovat epätasapainossa, on uhkana työuupumusta tai työstressiä. (Kinnunen & Hättinen 2008, 38.)

Työssä koettua kokonaishyvinvointia selittää työn vaatimusten ja työn voimavarojen välinen tasapainoinen suhde. Parhaassa tapauksessa työn asettamat vaatimukset ovat kohtuullisen korkealla, mutta ne eivät aiheuta jatkuvaa kuormittumistilaa työntekijälle. Samaan aikaan työn voimavaroja on reilusti käytettävissä, jolloin ne auttavat selviämään työstä ja mahdollistavat työntekijälle työn imua. Huonoin tilanne on sellainen, jossa työssä on liikaa vaatimuksia eikä tarpeeksi voimavaroja

käytettävänä. Osa vaatimustekijöistä on sellaisia, jotka voivat toimia työmotivaation lisääjinä. Esimerkiksi korkea vastuu työstä, joka linkittyy työn haasteellisuuteen ja mielekkyyteen sekä tunteeseen siitä, että johto luottaa työntekijän kykyihin selviytyä annetusta vastuusta. Liiallisten vastuiden kääntöpuolena on kuormittuminen jatkuvasta panostuksesta työhön. Työtehtävien runsaus ja kiireellisyys voivat olla myönteisiä aikaansaaden työn imua, mutta liiallisina nekin voivat aiheuttaa työssä kuormittumista, varsinkin jos ei ole riittävästi voimavaroja niiden työstämiseen. (Hakanen 2011, 106–107.)

Manka (2015) korostaa työn voimavarojen ja vaatimusten mallissa olevan nähtävillä kaksi erilaista hyvinvointipolkua, jotka ovat terveyden heikentymisen polku ja motivaation polku. Terveyttä heikentävällä polulla työssä vallitsevat korkeat vaatimukset voivat aiheuttaa yksilölle työuupumusta sekä heikentää terveyttä ja alentaa työkykyä. Yksilölle voi tulla uupumusasteista väsymystä, hänen sitoutuneisuutensa voi vähentyä, kyynisyys lisääntyä ja työsuoritukset heikentyä. Vaarana on työuupumus. Motivaation polulla työn suomat voimavarat synnyttävät puolestaan työn imua ja työhön sitoutumista. Tällöin työlle asetetut tavoitteet saavutetaan helpommin ja työn jälki on hyvää. (Manka 2015, 39.)

Pahkin (2015) tuo omassa väitöskirjassaan esille, että yksilön terveyden ja hyvinvoinnin kannalta yksilön henkilökohtaiset voimavarat ja työn voimavaratekijät ovat molemmat merkittävässä roolissa. Hyvinvoivilla yksilöillä on riittävästi sekä työhön liittyviä voimavaroja että yksilöllisiä voimavaroja, he pysyvät terveisinä ja heidän voimavaransa vain lisääntyvät ajan myötä. Tämä toteutuu myös toisinpäin eli jos yksilö ei voi hyvin ja hänellä on vain vähän niin omia voimavaroja kuin työhön liittyviä voimavaroja, niin hänen pahoinvointinsa vain lisääntyy. Tutkimustuloksena Pahkin toteaa myös, että ne voimavarat, jotka tukevat jaksamista, auttavat myös pärjäämään eteen tulevilla muutoksilla. (Pahkin 2015, 7–8, 71.)

Johtamisella työhyvinvointia

Johtamisen kokonaisuuteen kuuluu tärkeänä osana ja päivittäisenä toimintana työhyvinvoinnin johtaminen. Johtamisella tarkoitetaan sekä asioiden ja erilaisten prosessien että ihmisten johtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen ytimeen kuuluvista asioista sekä tärkeä osa kokonaisjohtamista. Työhyvinvoinnin johtamisen taustalla vaikuttavina tekijöinä ovat arvot, henkilöstöstrategia, eettiset periaatteet, moraaliset käytännöt sekä erilaiset johtamisen toimintakäytännöt. Työhyvinvoinnin edistäminen ja siihen vaikuttaminen ovat organisaatiossa kaikkien vastuulla, mutta ylin johto kantaa lopullisen vastuun siitä. Esimiehellä on vastuu niistä toimenpiteistä, joilla mahdollistetaan työyhteisön työhyvinvointia, mutta vastuu ulottuu myös

haitallisen kuormittumisen ennaltaehkäisyyn ja kuormitustekijöiden tunnistamiseen. Tärkeää on huomioida riittävän varhaisessa vaiheessa työyhteisössä eteen tulevat ongelmat. (Rauramo 2012, 19–20, 63.) Kuten muutakin toimintaa organisaatiossa, tulee myös työhyvinvointia johtaa organisaation tarpeista käsin. Esimiehillä tulisikin olla enemmän työhyvinvointiosaamista, jotta työhyvinvointivastuun täyttäminen onnistuu. (Manka & Manka 2016, 227.) Kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu ennen kaikkea toiminta, jolla puututaan ongelmiin ja toimitaan ennakoivasti (Ilmarinen 2015).

Hyvällä esimiestyöllä voidaan nähdä olevan linkki työyhteisössä vallitsevaan korkeaan työhyvinvointiin. Johtamisella voidaan vaikuttaa työnkuvien ja työprosessien toimivuuteen sekä tehostaa yhteistyötä, oikeudenmukaisuutta, avoimuutta, osallisuutta ja tasa-arvoa, jolloin myös edellytykset työhyvinvoinnille ja työn imulle kasvavat ja kehittyvät työyhteisössä. Työnteon mielekkyyttä parantaa myös sellainen esimiestyö, jossa paneudutaan luomaan uusia tapoja tehdä työtä sekä kehittämään työvälineitä ja ympäristöä, jossa työtä tehdään. Työhyvinvointia tukevat myös esimerkiksi työnkierto, itseohjautuvasti toimivat tiimit, työntekijän mahdollisuus oman työnsä säätelyyn sekä erilaiset koulutukset ja kaikenlainen osaamisen kehittäminen. (Viitala 2013, 229.)

Kärkkäinen (2002) näkee ylimmän johdon tärkeimmäksi tehtäväksi organisaation työhyvinvointiohjelman käynnistämisen ja sen tukemisen. Tällä johto viestittää arvostavansa organisaation työntekijöitä ja ymmärtävänsä sen, että organisaation inhimillinen ja sosiaalinen pääoma rakentuvat työntekijöistä. Työhyvinvointiohjelmalla muokataan ja yhtenäistetään organisaation kulttuuria ja luodaan samalla me-henkeä sekä nostetaan esille organisaation arvot käytännössä. Organisaatiossa tuleekin käydä esimiesten ja työntekijöiden välistä keskustelua yhteisistä arvoista, mitä ne tarkoittavat, miten ne näkyvät käytännössä ja mitä arvoja tarvitaan organisaation menestymisen kannalta. Työhyvinvointiohjelman taustalla tulee olla kokonaisvaltainen käsitys työhyvinvoinnista. (Kärkkäinen 2002, 34–35.)

Henkilöstön hyvinvointia ja yrityksen menestymistä edistävät ja parantavat keinot ovat ne toimintatavat, joilla johdetaan henkilöstövoimavaroja, toimipaikan kulttuuria ja työkyvyn ylläpitämistä (Tuomi 2007, 122). Esimiehellä tulisi aina olla aikaa alaisilleen ja heidän aitoon kuulemiseensa kiireestä huolimatta. Hyvä johtamisen väline onkin säännöllisesti käytävät tavoitekeskustelut ja kokoukset, joissa työntekijät voivat tuoda esille ongelmiaan ja haasteitaan. Johtajalla tulisi olla empaattisuutta ja kykyä arvostaa jokaista ihmistä. (Hiltunen 2014, 134, 136.) Johtajan kyky ymmärtää yksilöitä ja hänen kuuntelutaitonsa edellyttävät toimintatapaa, joka on yhteistoiminnallista ja aidosti vuorovaikutteista sekä vapaata hierarkioista (Kaivola & Launila 2007, 38). Palveleva johtaminen lisää työntekijöiden työn imua ja halua tehdä työnsä hyvin sekä edistää

samalla työntekijöiden jatkuvaa työssä kehittymistä ja erilaisten mahdollisuuksien toteutumista (Hakanen 2011, 76).

Kumpulainen (2013) on tutkinut väitöskirjassaan henkilöstön työssään kokemaa hyvinvointia. Hän tuo esille työelämän jatkuvan muutoksen yksilölliselle ja oikeudenmukaiselle johtamiselle tuomat vaatimukset, jotka nousevat työhyvinvoinnin yksilöllistymisestä ja työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesta kokemisesta. Oikeudenmukaisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä voidaan nähdä selkeä yhteys. Jotta voidaan luoda vankka pohja työhyvinvoinnin kokemiselle, tulee johtamisen olla oikeudenmukaista korostaen yksilöiden tasapuolista kohtelua ja inhimillisyyttä. (Kumpulainen 2013, 198–199.) Selkeät tavoitteet ja hyvä johtaminen auttavat jalostamaan luovat ratkaisut innovaatioiksi. Työyhteisön ja ihmisten voidessa hyvin on uuden tiedon ja uusien ratkaisujen luominen helppoa. Työhyvinvoinnilla ja riittävällä osaamisella onkin yhteys uusiin innovaatioihin ja ne ovat luovuuden ohella merkittäviä keinoja organisaatioille globaalissa taloudessa selviytymiseen ja kilpailuun. (Salojärvi 2006, 55, 58.)

Johtaminen vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin, sillä esimiehet ovat vastuussa työntekijöidensä aineellisista ja henkisistä toimintaedellytyksistä. Esimiehen arvot heijastuvat päivittäiseen johtamiseen ja ne tulevat esille esimiehen toiminta- ja reaktiotavoissa. Esimiehen suhtautuminen työntekijöihinsä välittää johtamisen etiikkaa, jonka välityksellä heijastuu esimiehen ihmiskuva ja käsitys työntekijöistä. Eettiset arvot ja johtaminen ovat edellytyksiä työhyvinvoinnille. Yksi johtamisen välineistä on kehityskeskustelu, joka voidaan nähdä arvoperustaisen johtamisen väylänä. Kehityskeskustelun ollessa dialogista, ihmistä arvostavaa ja voimaannuttavaa, se auttaa työntekijöitä jaksamaan sekä on myös esimiehelle antoisaa. (Wink 2006, 140–141, 144, 148.) Johtamisella ja työhyvinvoinnilla sekä työhyvinvoinnin käänteisilmioilla, työyhteisön pahoinvoinnilla, voidaan löytää selkeä yhteys. Työyhteisön pahoinvointia aiheuttaa johtamisote, joka on liian ankaraa, piittaamatonta tai kylmäkiskoista, kun taas hyvällä johtamisella aikaansaadaan työhyvinvointia. Esimiehen oma ärtyneisyys tarttuu ja luo kireää ilmapiiriä. (Juuti 2006, 77, 83.)

Työhyvinvoinnin johtamisesta puhuttaessa liittyy siihen näkemys työhyvinvoinnista kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka koostuu monesta eri tekijästä. Työhyvinvointiin panostaminen tulisi nähdä investointina ja työhyvinvointi tulisi ottaa osaksi organisaation kulttuuria ja arvomaailmaa. Työhyvinvoinnin tulisi olla jokaisella esimiestasolla keskeinen osa esimiestyötä. Työhyvinvointia tulee mitata säännöllisesti, analysoida saatuja tuloksia ja tulosten mukaan kehittää työhyvinvointia eteenpäin. Työhyvinvoinnin ylläpidon ja kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi. Ihmisiä tukevalla johtamisella esimies viestittää työntekijöilleen, että hän luottaa työntekijöiden kykyyn selviytyä annetuista työtehtävistä. (Virolainen 2012, 105–106.) Työnantajat vaikuttavat työhyvinvointiin

tekemiensä linjausten ja valitsemiensa toimintatapojen kautta, jolloin tärkeässä roolissa ovat esimiesten ohella kaikki yhteistyökumppanit (Hyppänen 2010, 311). Edellytyksenä menestyvälle työelämälle voidaan pitää työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa, jolla tavoitellaan työhyvinvoinnin parantamista ja ylläpitämistä. Hyvinvoivan henkilöstön avulla työnantaja saa myös haluamiaan tuloksia. (Tarkkonen 2014, 7.)

Seuraavassa luvussa syvennymme tarkemmin asiantuntijuuteen.

3 ASIANTUNTIJUUS

Tässä luvussa käsittelemme tarkemmin asiantuntijuutta. Aluksi käymme läpi asiantuntijuuden määrittelemistä ja asiantuntijuuden kehittymistä. Tuomme esiin erilaisia tapoja tarkastella asiantuntijuutta. Tämän jälkeen tarkastelemme asiantuntijuutta nykypäivän työorganisaatioissa. Asiantuntijuutta ja asiantuntijoiden osaamista haastavat työelämää muokkaava murros ja globaalit ilmiöt, kuten tekoälyn hyödyntäminen ja erilaisilla alustoilla tapahtuva työskentely. Luvun lopussa tarkastelemme asiantuntijuutta osana aikuiskasvatustiedettä ja elinikäistä oppimista. Asiantuntijuus on yksi työelämän toimijuuden muoto.

3.1 Asiantuntijuuden määrittelevä ja kehittyminen

Asiantuntijuuden määrittely ei ole yksiselitteistä. Lehtisen ja Palosen (1997, 119) mukaan asiantuntijuudesta on vaikea muodostaa yhtenäistä kuvaa, sillä asiantuntijuutta ja asiantuntijakulttuureita on tutkittu useiden käsitteiden ja teorioiden avulla. Seuraavaksi pyrimme tuomaan esiin erilaisia tapoja tarkastella asiantuntijuutta.

3.1.1 Asiantuntijuuden tutkimuksen kehityksestä

Kasvatustieteellinen asiantuntijuuden tutkimus on suuntautunut tutkimaan asiantuntijuuden kehittymistä erityisesti koulutuksen ja työelämän kontekstissa (Isopahkala-Bouret 2008, 84). Hakkaraisen ym. (2002) mukaan asiantuntijuuden tutkimuksessa on korostunut kolme erilaista näkemystä, jotka ovat asiantuntijuus tiedonhankintana, asiantuntijuus osallistumisena ja asiantuntijuus tiedonluomisena. Tiedonhankintänäkökulma korostaa perinteistä kognitiivista näkemystä painottaen asiantuntijuuden olevan tiedonhankinnan ja -käsittelyn prosessi. Osallistumisnäkökulma tarkastelee tilannesidonnaista kognitiota korostaen asiantuntijuuden olevan kulttuuriin osallistumisen prosessi, missä painottuu erityisesti yksilön identiteetin kehittyminen. Näkökulma asiantuntijuus tiedonluomisena keskittyy puolestaan tarkastelemaan asiantuntijuutta uuden tiedon luomisen ja kehityksen prosessina. (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 448.)

Asiantuntijuuden tutkimus siirtyi yksilöllisestä lähestymistavasta kohti asiantuntijakulttuurien tutkimusta. Ilmiötä on psykologiassa nimitetty eksperttiystutkimukseksi ja sosiologiassa ilmiötä on tarkasteltu erityisesti professioteorioiden avulla. Kasvatustieteessä molemmat paradigmat ovat olleet läsnä kehittyvän asiantuntijuuden tutkimuksessa. Aluksi ongelmanratkaisuprosessien tutkimuksessa keskityttiin 1950-luvulta lähtien tehtäviin, joissa ei vaadittu aikaisempaa tietoa tai spesifiä osaamista. Kognitiivisen asiantuntijuustutkimuksen edelläkävijänä toimi hahmopsykologia, joka toimi luovan ajattelun edelläkävijänä. Sitten ongelmanratkaisun ja eksperttiyden tutkimus suuntautui ongelmanratkaisuprosessien analysoimiseen. 1970-luvulla tutkimus keskittyi enemmän tehtäviin, joissa laajojen alaspesifien tietovarastojen omaksuminen toimi edellytyksenä ongelmien ratkaisemiselle. Eksperttiyden tutkimuksessa keskityttiin vertailemaan kokeneiden asiantuntijoiden eli eksperttien ja vasta-alkajien eli noviisien ongelmanratkaisua, mikä korosti monimutkaisessa ongelmanratkaisussa tiedon merkitystä. Eksperteille tutkimusten tehtävät olivat helppoja aiemman tiedon ja kokemuksen pohjalta, mutta noviisit joutuivat käymään läpi monimutkaisia ratkaisu- ja tiedonhankintaprosesseja. Eksperteillä todettiin olevan nopea tilanteen tunnistamiskyky ja päättelykyky sekä laaja alaspesifi tietovarasto. Kognitiivisen tutkimuksen tuottamaa eksperttiyden käsitystä on arvosteltu siitä, että se korostaa liikaa asiantuntijuuden olevan ympäristöstä riippumaton yksilön ominaisuus. (Lehtinen & Palonen 1997, 113–115.)

Keskeistä korkeatasoisiin asiantuntijatehtäviin siirtymisessä on situationaalisen oppimisenäkemyksen mukaan sosiaalistuminen professionaaliseen kulttuuriin. Oppija osallistuu heti alusta alkaen alan käytäntöihin tutustumalla alan eksperttien toimintakulttuureihin ja ajattelutapoihin sekä ratkaisemalla todellisia ongelmia. Tällöin oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa kokeneemman ohjaajan kanssa todellisessa ympäristössä, jolloin oppijasta tulee vähitellen täysivaltainen jäsen ammatilliseen yhteisöön ja hän kykenee käsittelemään alan ongelmia tarkoituksenmukaisesti. Tällainen oppimisympäristö edustaa perinteistä oppipoika-kisälli-mestari-järjestelmää, jossa oppipojasta kehittyy täysivaltainen ammatinharjoittaja osallistumalla vaihteittain yhä vaikeampiin työtehtäviin kokeneemman ammatinharjoittajan tuella ja hänen toiminnastaan oppimalla. (Tynjälä 1999, 168–169.)

Osaamisen tutkimuksessa yksilön toiminnalla ja oppimisella on yhä merkittävä osuutensa, vaikka nykyisin korostetaan myös yhteisöllisiä asiantuntijuusmalleja. Nämä näkökulmat kuitenkin täydentävät toisiaan, sillä yhteisön ratkaisut pohjaavat lopulta yhteisössä toimivien yksilöiden toimintaan ja yksilön toimintaan vaikuttaa myös yhteisö. Molempien toiminnassa tulee kiinnittää tietojen ja taitojen ohella huomio motivationaalisiin tekijöihin, sillä motivoitunut henkilö on kiinnostunut ja haluaa osallistua eri tehtävien tekemiseen. (Murtonen 2004, 78–79.) Engeströmin ja

Middletonin (1998, 4) mukaan asiantuntijuutta voidaan tarkastella jatkuvasti käynnissä olevana erilaisten visioiden, tehtävien, ratkaisujen ja innovaatioiden yhteistoiminnallisena rakennelmana. Nykypäivänä monet työtehtävät eivät rakennu vain yhden henkilön tarkasti rajatun osaamisen ja yksin työskentelyyn varaan, vaan ne vaativat koko työyhteisön tai tiimien yhteistyöskentelyä. Työyhteisössä yhdessä tehdyillä ratkaisuilla ja käsityksillä on merkitystä toimintaan. (Murtonen 2004, 77–78.) Asiantuntijuus on siten enemmän toiminnan kuin yksilön ominaisuus. Asiantuntijatoiminnassa kohde liittyy yksittäiset teot kokonaisuudeksi ja luo toiminnalle yhteisen motiivin. Yksittäisen asiantuntijan työtä tulisi tarkastella osana kohteellista toimintaa, jolloin se jäsentyy asiantuntijatoiminnaksi, joka on yhteiskunnallisesti merkittävää ja historiallisesti kehittyvää. (Launis & Engeström 1999, 75.)

3.1.2 Asiantuntijuus ja tiedon eri muodot

Asiantuntijaksi määritellään yleensä erityistä tietoa ja taitoa tietystä aiheesta omaava henkilö. Asiantuntijuuden nähdään olevan yksilön ominaisuus ja sen liittyvän yksilön tiedollisiin ja taidollisiin valmiuksiin. Asiantuntijuuden ajatellaan tällöin kehittyvän vaihe vaiheelta ja kerran opitun osaamisen olevan pysyvää. (Murtonen 2004, 77.)

Asiantuntijuuden taustalla vaikuttaa Tynjälän (1999) mukaan kolme tiedon osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alue on koulutuksen avulla hankittu muodollinen tieto eli formaali kirjatieto, joka voi olla alan vakiintunutta ja konkreettista tietoperustaa sekä teoreettista ja käsitteellistä tietoa. Teoreettinen tieto on luonteeltaan universaalia. Toinen osa-alue on käytännöllinen tieto, joka muodostuu käytännön kokemuksen avulla ja on usein äänetöntä tietoa. Ongelmia ratkaistessaan asiantuntijan ei tarvitse miettiä teorioita, vaan ratkaisut löytyvät enemmän intuitiivisesti. Käytännöllinen tieto on luonteeltaan usein kontekstisidonnaista. Kolmas osa-alue on itsesäätelytieto, joka muodostuu metakognitiivisista ja reflektiivisistä tiedoista ja taidoista. Itsesäätelytiedon avulla asiantuntija kykenee tarkastelemaan ja arvioimaan omaa toimintaansa tietoisesti ja kriittisesti. (Tynjälä 1999, 171–172.)

Eteläpelto (1997) korostaa, että formaali, käytännöllinen ja metakognitiivinen tietämys ovat toisiaan täydentäviä osaamisen ja tietämyksen puolia. Formaali tietämys on perinteistä oppijakirjatietoa, jota voidaan käsitteellisesti ilmaista ja jota voidaan käyttää eksplisiittisesti ratkaisujen perusteluna. Käytännöllinen eli praktinen tietämys on luonteeltaan henkilökohtaista, kokemuspohjaista, toiminnallista, kontekstuaalista ja situationaalista, äänetöntä ja hiljaista, informaalista sekä impressionistista. Metakognitiivinen tietämys liittyy yksilön omaan toimintaan ja

sen ohjaukseen, jolloin yksilön tulisi olla tietoinen käyttämistään strategioista ja oman osaamisensa rajoista. (Eteläpelto 1997, 97–99.)

Tynjälän & Nuutisen (1997) mukaan asiantuntijatieto koostuu eri tiedon lajeista. Asiantuntijatiedon pohjana on deklaratiivinen tieto eli erityisesti fakta- ja kirjatieto. Toisena ovat käsitteellinen tieto ja käsitteelliset mallit, jotka ovat teoreettisempia kuin faktatiedot. Kolmantena on alan tiedonmuodostuksen tunteminen eli metodiset tiedot ja taidot. Neljäntenä on proseduraalinen tieto eli taidot. Viidentenä ovat itsesääätelytaidot, joita ovat metakognitiiviset ja reflektiiviset tiedot ja taidot. Kuudentena ja viimeisenä on intuitiivinen tieto. Tiedollisten tekijöiden lisäksi korkeatasoiseen asiantuntijuuteen kuuluvat myös ammattietiikka ja arvot sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Asiantuntijuuden kehittämisprosessin aikana sulautuvat nämä asiantuntijuuden eri elementit toisiinsa. (Tynjälä & Nuutinen 1997, 184–185.)

Asiantuntijatoiminnassa korostuvat yhä vahvemmin erilaiset persoonalliset ja sosiaaliset tekijät asiantuntijan tiedollisen osaamisen rinnalla (Eteläpelto 1997, 86). Tieto on sidoksissa yhä enemmän yksilön edustamaan organisaatioon eikä pelkästään asiantuntijaan yksilönä. Asiantuntija soveltaa tieteellistä tietoa, koulutuksen ja kokemuksen kautta saatuja taitoja sekä käytännöllistä tietoa työssään. Ekspertti hyödyntää yksilön tai työyhteisön toiminnan kautta syntyvää perehtyneisyyttä sekä hiljaista tietoa. Asiantuntijalta vaaditaan kykyä kehittää omaa osaamistaan ja muodostaa tietoa sekä kykyä soveltaa näitä edustamansa organisaation näkökulmasta onnistuneesti. (Parviainen 2006, 158–159.)

3.1.3 Asiantuntijuus osallistumisena sosiaalisiin verkostoihin

Asiantuntijatyö perustuu kulttuurihistoriallisesti kehittyneisiin kollektiivisiin tietämysverkostoihin. Nämä tietämysverkostot muodostuvat artefakteista, sosiaalisista käytännöistä ja yhteisöistä. Asiantuntijuuden kehittyminen vie yleensä pitkän ajan, sillä asiantuntijatyö perustuu tietoon ja kokemukseen, joka on aikaisempien sukupolvien luomaa. Sosiaalisten käytäntöjen, kirjallisen kulttuurin, työvälineiden ja toimintaympäristöjen omaksuminen vie aikaa, sillä tietoa on paljon ja se kehittyy vasta käytännön toiminnassa ammatilliseksi tiedoksi. Asiantuntijaksi kasvaminen ei olekaan vain tietämyksen yksilöllistä sisäistämistä, vaan se on liittymistä sosialisatioprosessin kautta kollektiiviseen tietämysverkostoon. Asiantuntijuuden kehittymiseen kuuluu noin 10 vuotta, jonka aikana opitaan oman tiedonalaan liittyvät sosiaaliset käytännöt ja kulttuuritietämys. Yksilö oppii kyseiseen asiantuntijakulttuuriin liittyvän sosiaalisen kielen. Kun aikaisempien sukupolvien perinne

on omaksuttu, voidaan lähteä kehittämään jotakin uutta. (Hakkarainen & Paavola 2006, 229, 231–233.)

Isopahkala-Bouretin (2008) mukaan asiantuntijuuden määrittely kietoutuu ilmiönä valtaan. Asiantuntijuuden liittäminen toimintaan ja näkemyksiin antaa niille erityistä painoarvoa sekä auktoriteettia. Asiantuntijuuden määrittelyyn liittyy vallankäyttöä ja neuvottelua siitä, kenelle auktoriteetti myönnetään ja millaisin perustein sekä kuka saa nimittää itseään asiantuntijaksi. Asiantuntijuuden kokemukseen kuuluu muilta saatu sosiaalinen tunnustus. Se muodostuu tietyssä historiallisessa ja sosiaalisessa kontekstissa yhteisöllisten suhteiden kautta. (Isopahkala-Bouret 2008, 85.) Asiantuntijuuteen liittyy valtapeli siitä, kenellä on institutionaalinen oikeus edustaa tietyn alan asiantuntijuutta. Muodollisen koulutuksen avulla saadut todistukset toimivat usein alalle pääsyn ja ammatissa toimimisen säätelykeinona. (Hakkarainen & Paavola 2006, 251.) Ammatinharjoittaja saa koulutusinstituutiolta tutkintotodistuksen, mikä virallisesti päteväyttää hänet toimimaan tietyissä työtehtävissä (Konttinen 1997, 53). Perinteisesti järjestetty koulutus ei kuitenkaan pelkästään riitä, sillä asiantuntijaksi kehittyminen edellyttää myös kokemusta todellisista toimintaympäristöistä. Asiantuntijaksi kehittyemisessä sekä formaali että praktinen tietämys ovat molemmat eri tavoin oppimisen kohteena ja molemmilla tiedon muodoilla on oma vuorovaikutuksessa toisiinsa oleva roolinsa. (Eteläpelto 1997, 91, 97).

Vaikka yksilöllä ei olisikaan muodollista asiantuntijan asemaa organisaatiossa, saattaa hänellä silti olla rooli, jonka kautta hän neuvoa ja opastaa muita. Yksilö kasvaa asiantuntijaksi omaksumalla roolin ja ottamalla vastuuta rooliin liittyvistä tehtävistä. Siksi asiantuntijuuden tasoa voi olla vaikea määritellä tarkasti, sillä yksilöt voivat toimia asiantuntijan roolissa ilman, että heidän osaamisensa ylittäisi alan huipputaitajien osaamiseen. Heillä on silloin kuitenkin muuta paikalliskulttuuria enemmän alaan liittyvää osaamista. Keskeistä asiantuntijuuden kehittyemisessä on yksilön itsensä ylittäminen muiden asettamien haasteiden ja odotusten seurauksena. (Hakkarainen & Paavola 2006, 234.) Asiantuntijuus on siten kontekstisidonnaista. Yksilö voi kokea itsensä asiantuntijaksi tietyssä yhteisössä ja tietyssä asiassa, mutta toisessa yhteydessä taas ei. (Isopahkala-Bouret 2008, 85.)

Asiantuntijuus kehittyy yksilön, yhteisön ja kohteen vuorovaikutuksessa. Asiantuntijuuden kehittymiseen ei vaikuta vain yksilöllisen tietämyksen kehittyminen tai vain asiantuntijakulttuuriin kasvaminen, vaan pitkäaikainen yhteisöllinen työskentely jonkin kohteen kanssa. Yhteisöön osallistuvien asiantuntijoiden älylliset voimavarat kasvavat yhdessä työssä jaettujen kohteiden kanssa, mitkä voivat olla asiantuntijatyön varsinaisten tutkimuskohteiden lisäksi erilaisia välineitä, menetelmiä ja teorioita. Pitkäjänteinen työskentely kohteen kehittämiseksi korostuu erityisesti luovassa asiantuntijatyössä. (Hakkarainen & Paavola 2006, 241.)

Työyhteisöissä asiantuntijuus ei useinkaan ole tarkkarajaisia osaamisalueita, vaan eri tiedonaloja yhdistävää eli hybridistä asiantuntijuutta. Asiantuntijuus ei kehity työyhteisöissä vain vertikaalisesti aloittelijasta asiantuntijaksi, vaan myös horisontaalisesti yhdistäen eri tiedonalat ja tietämyksen työntekijöiden välillä. Kollektiivinen asiantuntijuus muodostuu erilaisista oppivista verkostoista, jotka voivat olla myös organisaatioiden välisiä. Verkostoille on tyypillistä kollektiivisen vastuun ottaminen osaamisen kehittämisestä sekä kehittämistyöstä saatujen kokemusten muuttaminen uusiksi toimintatavoiksi. Tällöin kehittämiskulttuuri juurrutetaan toiminnan perustaksi. (Hakkarainen & Paavola 2006, 241–243.)

3.1.4 Asiantuntijuus taitavaa ongelmien ratkaisemista

Bereiterin ja Scardamalian (1993) mukaan asiantuntijuuden voidaan nähdä olevan progressiivinen ongelmanratkaisuprosessi. Siinä toimitaan oman osaamisen ylärajoilla, mikä kasvattaa asiantuntijuutta entisestään. (Bereiter & Scardamalia 1993, 244–245.) Syvenevä ongelmanratkaisu edellyttää nousemista vaiheittain saavutetun suoritustason ylitse ja tavoittelemaan yhä haasteellisimpia tehtäviä. Korkeatasoiseen suoritukseen yltäminen edellyttää itsensä ylittämistä tukevia kognitiivisia taitoja. Asiantuntija kehittää suorituksen säätelyyn ja arviointiin liittyviä metakognitiivisia taitoja ja välineitä, sillä taitotason kehittyminen vaatii harjoittelua. (Hakkarainen & Paavola 2006, 223.)

Perinteisesti pitkän työkokemuksen ja korkean koulutuksen on nähty olevan tyypillisiä merkkejä asiantuntijuudesta. Asiantuntijuustutkimuksissa on kuitenkin havaittu eroja pitkän työkokemuksen ja korkean koulutuksen omaavien henkilöiden tavoissa hoitaa työtehtäviään. Heistä osalle on tyypillistä jatkuva kehittyminen työtehtäviensä avulla, kun toiset näyttävät hoitavan työtehtäviään enemmän opittujen rutiinien kautta. Asiantuntijuus ei siten ole pysyvä ominaisuus, joka voidaan saavuttaa pelkästään työkokemuksen ja koulutuksen kautta, vaan asiantuntijan tulee toistuvasti määritellä omia toimintatapojaan. Kerran ratkaistut ongelmat eivät johda toiminnan rutinoitumiseen, vaan uusien ja haastavampien ongelmanasettelujen laatimiseen. Kun asiantuntija työskentelee oman pätevyytensä huippurajoilla, kasvattaa asiantuntija omaa asiantuntemustaan ja oppii jatkuvasti uutta. Rutinoitunut ammatinharjoittaja soveltaa oppimiaan taitoja rutiininomaisesti eikä niinkään keskity kehittämään työtään. Ekspertti puolestaan syventää omaa kompetenssiaan tarttumalla uusiin haasteisiin, jolloin asiantuntijuuden voidaan nähdä olevan jatkuvasti kehittyvää tietotaitoa tuottava prosessi. Asiantuntijuus liittyy siten keskeisesti oppimiseen erilaisissa tilanteissa sekä jatkuvaan itsereflektioon. Se ei kuitenkaan ole vain yksilöiden ominaisuus, sillä se voi olla myös

työyhteisön tai tiimien ominaisuus. Asiantuntijuuden näkeminen jatkuvana ongelmanratkaisuprosessina tekee siitä samalla jatkuvan oppimisprosessin. (Tynjälä 1999, 160–161.)

Asiantuntijuuden voidaan ajatella olevan joko rutiiniasiantuntijuutta tai adaptiivista asiantuntijuutta. Rutiiniasiantuntijuus on tuttujen ongelmien nopeaa ratkaisua ja se pohjaa kerran hankittuun tietoon ja taitoon, jolloin uusia ongelmia voidaan ratkaista rajoitetusti. Adaptiivinen asiantuntijuus on puolestaan tarkoituksenmukaista ja jatkuvaa uusien haasteellisten ongelmien ratkaisua, jolloin korostuu oppimisen kohteen henkilökohtainen tärkeys sekä ongelmien tarkastelu ilman suorituspainetta. (Hakkarainen & Järvelä 1999, 242.)

Asiantuntijaksi ei voida suoraan kouluttautua, sillä asiantuntijuus lähtee kehittymään yksilön osallistuessa muodollisen koulutuksen jälkeen kokeneempien kanssa käytännön ongelmanratkaisuun. Seuraamalla kokeneempien työskentelyä ja osallistumalla epämuodolliseen vuorovaikutukseen voi yksilö vaihteittain omaksua tarvittavia asenteita, tietoja ja taitoja. Kun yksilö saa omaan tasoonsa suhteutettua tukea ja ohjausta, saa hän ajattelulleen ja toiminnalleen välineitä. (Hakkarainen & Paavola 2006, 236.) Tämä puolestaan auttaa häntä työskentelemään omalla lähikehityksen vyöhykkeellään, joka mahdollistaa ongelmanratkaisun yksilön todellisen kehitystason ja potentiaalisen kehitystason välillä (Vygotsky 1978, 86).

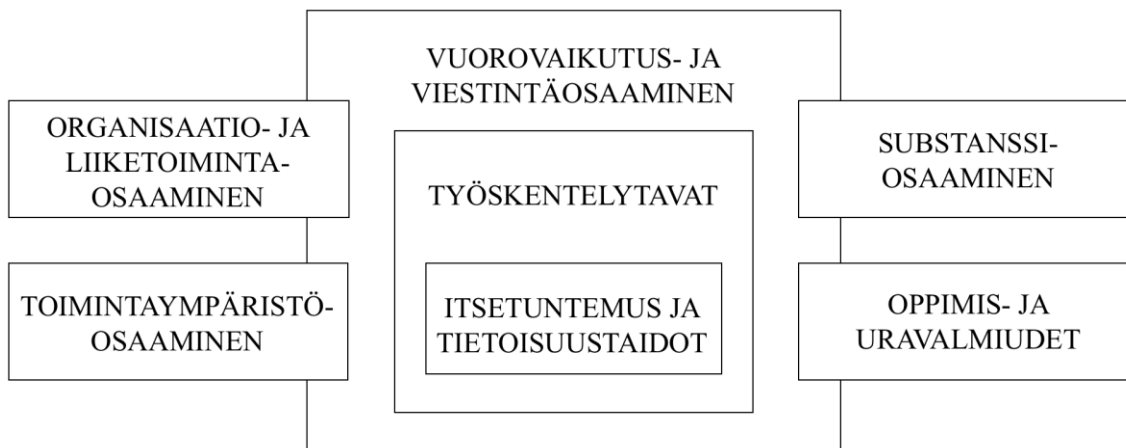
3.2 Asiantuntijuus nykypäivän työorganisaatioissa

Tämän päivän työorganisaatioissa vaadittavaa osaamista ja asiantuntijuutta haastaa työelämässä käynnissä oleva murros. Tekoäly ja automaatio haastavat myös asiantuntijatyötä. Työtä tehdään jo yhä enemmän erilaisissa verkostoissa ja globaaleilla alustoilla. Työelämässä osaamisvaatimukset kasvavat teknologisen kehityksen mukana, jolloin korostuu elinikäinen oppiminen eli työn ohessa tapahtuva oman osaamisen jatkuva päivittäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018b, 14–15.)

Nykyään asiantuntijoilta vaaditaan erityisesti sosiaalista pääomaa sekä kykyä toimia tiimeissä ja verkostoitua. Asiantuntijatyön monimutkaiset ongelmat vaativat monesti useiden eri asiantuntijoiden yhteistoimintaa ja asiantuntijuusrajojen ylittämistä. Siksi asiantuntijan ammatillinen identiteetti ei enää välttämättä olekaan yhtä yksiselitteinen kuin se aikaisemmin on ollut perinteisissä asiantuntija-ammateissa. (Parviainen 2006, 157–158.)

Korhonen-Yrjänheikki (2014) on laatinut asiantuntijan osaamisprofiilin (Kuvio 3). Sen ytimen avoimessa innovaatioympäristössä muodostavat itsetuntemus ja tietoisuustaidot, työskentelytavat sekä vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen. Itsetuntemus ja tietoisuustaidot ovat keinoja luovuuteen sekä parempaan stressin ja epävarmuuden sietokykyyn. Työskentelytapoihin liittyvät valmiudet ovat

luovuus, analyyttisyys, kyseenalaistaminen, eettisyys ja yrittäjäyys. Ne ovat yhteydessä henkilön asenteisiin ja arvoihin. Asiantuntijaosaamisen keskeisen osan muodostaa vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen, sillä työtä tehdään nykyisin paljon erilaisissa tiimeissä ja verkostoissa, jolloin osa viestinnästä tapahtuu hyödyntämällä digitaalisia teknologioita. (Korhonen-Yrjänheikki 2014, 108.)



KUVIO 3. Asiantuntijan osaamisprofiili (mukaellen Korhonen-Yrjänheikki 2014)

Korhonen-Yrjänheikin (2014) mukaan asiantuntijan osaamisen ytimen ympärille muodostuu neljä osaamiskokonaisuutta, jotka ovat organisaatio- ja liiketoimintaosaaminen, toimintaympäristöosaaminen, substanssiosaaminen sekä oppimis- ja uravalmiudet. Organisaatio- ja liiketoimintaosaaminen on ennen kaikkea arvon luonnin ja liiketoiminnan perusteiden osaamista. Asiantuntijan tehtäväkuva vaikuttaa siihen, mikä on tarvittavien osaamisalueiden painotus, mutta niitä voivat olla esimerkiksi osaamisen johtaminen, projektinhallinta tai asiakasosaaminen. Toimintaympäristöosaamiseen vaikuttavat puolestaan digitalisaatio, kansainvälistyminen sekä ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä kehityksen vaatimukset. Asiantuntijan asenteiden ja taitojen tulee vastata toimintaympäristön asettamiin haasteisiin, jolloin hänellä tulee olla kyvykkyyttä kehittää omaa osaamistaan, taitojaan ja tapojaan. Substanssiosaaminen voi olla jonkin tai muutaman osaamisalueen syvällistä hallintaa tai sitten usean osaamisalueen perusteiden tuntemusta ja näiden osaamisalueiden yhdistämisen kykyä. Oppimis- ja uravalmiudet muodostuvat kyvystä analysoida ja kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan. (Korhonen-Yrjänheikki 2014, 108.)

Työn subjektivoituminen ja työn muuttuminen affektiiviseksi eli tunteita hyödyntäväksi ovat muutoksia, jotka ovat tapahtuneet työssä ja työprosessien hallinnassa. Ihmisen persoonallisuus ja subjektiviteetti kehittyvät nykyisin vahvasti myös työssä. Työn subjektivoituminen korostaa ihmisen persoonallisten piirteiden, kykyjen ja taitojen keskeistä merkitystä monissa työtehtävissä.

Subjektivoituneessa työssä työn ja vapaa-ajan raja-aidat pienenevät. Vapaa-ajalla hoidetaan myös työkykyä, jolloin työkykyyn yhdistyvät yksilön kehollisuus, psyykkiset ominaisuudet ja tunteet. Rajatun ammattitaidon sijaan ihmisen kaikki taidot ja kyvyt joutuvat työssä töihin. Töitä tehdessään yksilö ei voi vain suorittaa tehtäviä mekaanisesti itsensä unohtaen. Nykyään työprosesseihin kuuluvat tunteet ja yksilön psyyke entistä tiiviimmin. Aikaisemmin työpaikoille ei katsottu kuuluvan tunteet, mutta nykyisin ne ovat olennainen osa työtä. Subjektivoituneessa työssä ihmiset kontrolloivat ja työstävät itseään tunteiden avulla. (Nikkola & Harni 2015, 245.)

Koulutusjärjestelmä kehittää asiantuntijoita ennen kaikkea yksilöinä ja tiedon hankkijoina. Työtehtävien osaamistarpeiden kasvaessa teknologisen kehityksen myötä korostuvat monialaisessa työyhteisössä erityisesti kyvykkyys ja luovuus määritellä olennaisimmat ongelmat ratkaistavaksi. Tällöin asiantuntijuus on ensisijaisesti uuden tiedon luomista, jossa yhdistyvät yksilö ja jaettu asiantuntijuus. (Korhonen-Yrjänheikki 2014, 101.) Jaettu asiantuntijuus kuvaa asiantuntijuuden olevan yhdistelmä useamman henkilön ja ympäristön osaamista. Työelämässä oppiminen on ennen kaikkea jaetun tiedon hallitsemista, sillä ongelmien ratkaisemiseen tarvittava tieto löytyy työyhteisön ammatillisista käytännöistä ja tieto on monenlaisessa muodossa. Yksilön tehtävänä on muiden osaamisen täydentäminen. Sosiaalinen pääoma korostaa yksilön yltävän asetettuihin tavoitteisiin muiden osaamisen avulla. (Lehtinen & Palonen 1997, 116–117.)

Tiedon jakaminen edistää myös oppivaa organisaatiota, jolla tarkoitetaan omista virheistään oppivaa työyhteisöä ja jolla pyritään vähentämään työyhteisön hierarkkisuutta. Kollektiivinen tiedonrakennus edistää sekä organisaatiota että yksittäistä asiantuntijaa, sillä se kasvattaa yksilön osaamista. (Parviainen 2006, 155–156.) Sengen (2006) mukaan oppiva organisaatio mahdollistaa ihmisen jatkuvan kehittymisen ja kollektiivisen yhdessä oppimisen organisaation kaikilla tasoilla. Oppiva organisaatio muodostuu viidestä itsenäisestä tekijästä, jotka ovat kuitenkin yhteydessä toisiinsa. Ne ovat systeemiajattelu, henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen sekä tiimioppiminen. Työelämän muutoksissa oppivan organisaation rakenne mahdollistaa organisaation oppimiskykyisyyden ja siten sopeutumisen muutoksiin. (Senge 2006, 3–9.) Oppivan organisaation käsite korostaa asiantuntijuuden yhteisöllistä ja sosiaalista luonnetta, jolloin yksilöosaamisessa painottuu verkostoitumisen ja sosiaalisten taitojen merkitys (Tynjälä, Nieminen, Lonka & Olkinuora 2004, 92). Oppiva organisaatio on siten vertauskuva joustavasta ja uusiin haasteisiin nopeasti tarttuvasta organisaatiosta, jossa ilmapiiri on jatkuvaan oppimiseen kannustava ja keskustelevalle. Oppivassa organisaatiossa oppimista tapahtuu kaikilla tasoilla, niin yksilö-, ryhmä- kuin myös organisaation tasolla. (Vaherva 1999, 96.) Oppiva organisaatio painottaa jatkuvaa ja

yhteisöllistä oppimista. Sen kehittämisessä korostuvat yhteistoiminnan kehitystä estävien kuilujen ylitykset. (Launis & Engeström 1999, 67–68.)

Pirttilän (1997) mukaan asiantuntijuuden edellytyksiin kuuluvat teoreettisen tietämyksen omaksuminen ja kehittäminen, työmarkkinoilla oikein operoiminen, oman toiminnan järkevä organisointi ja ohjaaminen, taloudellisesti kannattavasti toimiminen, sosiaalisten vuorovaikutustaitojen hallitseminen, eettisesti oikein toimiminen, tulevaisuuteen orientoituminen sekä oman asiantuntemuksen suhteen asiantuntijana oleminen. (Pirttilä 1997, 73.) Asiantuntijuus on ennen kaikkea organisaatioiden ja verkostojen kykyä ratkaista yhdessä ongelmia. Asiantuntijuuden kehittäminen lähtee työelämässä vallitsevien toimintatapojen ja rakenteiden muuttamisesta. (Launis & Engeström 1999, 64.)

Teknologian kehittymisen myötä asiantuntemusta ei voida enää kuvata vain valmiiden tietojen ja taitojen kokonaisuutena, jonka asiantuntija hallitsee. Nykyisin myöskään valmiita tuotoksia ei voida useinkaan liittää pelkästään yhden asiantuntijan suorituksiksi. Asiantuntijuuden tuottamisessa korkeamman koulutuksen rooli on osittain muuttunut, sillä ammattitieto ja praktinen tieto syntyvät varsinkin nopeasti kehittyvillä aloilla välittömässä työympäristössä. Tosin situationaalinen tieto ei pelkästään riitä uusissa haasteissa, sillä niissä tarvitaan myös tieteellisesti tuotettua teoreettista tietoa. Asiantuntijuus vaatiikin nykyisin tiedon vaihtoa koulutuksen, tutkimuksen ja työelämän välillä. Asiantuntijaksi kasvetaan näiden eri tahojen verkostoissa liikkumalla niissä horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Yksilö kehittyy asiantuntijaksi, kun hän hallitsee sekä teoreettisia rakenteita että käytännön kokemuksen kautta saatua situationaalista tietoa, osaa soveltaa oppimaansa uusiin tilanteisiin ja osallistuu erilaisissa ryhmissä uuden tiedon jäsentämiseen. (Lehtinen & Palonen 1997, 118.)

3.3 Elinikäinen oppiminen ja työelämän toimijuus

Kasvatustieteelliseen tutkimuskenttään asiantuntijuus kiinnittyy aikuiskasvatustieteen kautta. Asiantuntijuus on nykypäivänä jatkuvaa osaamisen kehittämistä eli elinikäistä oppimista. Asiantuntija työskentelee työelämän toimijana.

3.3.1 Asiantuntijuus osana aikuiskasvatusta ja elinikäistä oppimista

Aikuiskasvatus on sekä käytännön toimintaa että tieteenala. Käytännön toiminta kohdistuu aikuisiin ja se voi olla koulutus- tai sivistystoimintaa. Aikuiskasvatus on samalla tieteenala, jossa tutkitaan hyvin monimuotoista käytännön toimintaa ja siihen liittyviä erilaisia edellytyksiä ja ehtoja. (Pantzar 2007, 17.) Aikuiskoulutuksen tavoitteena on tunnistaa ja hyödyntää ihmisten arjessa, niin työssä, perheen parissa kuin vapaa-aikana tapahtuvat oppimisprosessit sekä aiemmin hankittu osaaminen. Aikuiskoulutuksella pyritään yhdistämään sekä formaali aikuiskoulutus sekä informaali oppiminen niin, että ihmisten aktiivisuus ja tiedot, taidot ja kyvyt kehittyvät monipuolisesti. Aikuiskoulutuksessa tulee huomioida ja kehittää sosiaalista pääomaa ja verkostoja sekä identiteettipääomaa ja yhteisöllisiä arvoja. (Aittola 2008, 306–307.)

Rinne (2005, 50) nostaa esille nykypäivän aikuiskasvatuksessa tärkeäksi ihmisen arvokkuuden ja perusarvojen puolustamisen sekä perusasioista kiinnipitämisen. Filander (2005) korostaa, että aikuiskasvatuksen kohde ja se, miten tietoa jäsennetään aikuiskasvatuksen sisällä, on jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa. Aikuiskasvatuksen kentällä on suunta muuttunut laaja-alaisesta henkiseen kasvuun ja sivistykseen liittyvistä käsitteistä enemmän elinikäisen ja itseohjautuvan oppimisen käsitteitä kohti. Tarpeen olisikin aikuiskasvatuksen tutkimuksen parissa kohdistaa kiinnostusta sellaisten aikuisten elämänhallintaan ja kasvun kysymyksiin, jotka eivät ole palkkatyössä mukana. Filander pohtiikin tulisiko sivistyksen käsitettä määritellä ja ymmärtää kokonaan uudella tavalla aikuiskasvatuksen parissa. (Filander 2005, 222–223.)

Aikuisuus sisältää oppimista ja opiskelua, mikä tukee ihmisen henkilökohtaista kasvua ja itsensä toteuttamista. Elinikäinen oppiminen käsitteenä pitää sisällään lupauksen tasa-arvoisista oppimismahdollisuuksista erilaisissa oppimisympäristöissä läpi ihmisen elämän. Yhteiskunnan jatkuva muutos ja epävarmuus luovat tarvetta elinikäiselle oppimiselle. Muutoksesta selviäminen edellyttää yksilöltä joustavuutta ja vastuuta omasta työllistettävyydestään. Tämä korostaa koulutuksen työelämälähtöisyyttä, jolloin koulutuksen oppisisällöt rakennetaan enemmän työ- ja elinkeinoelämän lähtökohdista. Aikuisopiskelijat ovat omaan itseensä investoivia kuluttajia, jotka kehittämällä omaa yksilöllistä potentiaaliaan ovat samalla vastuussa omasta urastaan. (Komulainen & Siivonen 2011, 32–33.)

Yksilön ammatillisessa kehittämisessä elinikäinen oppiminen on keskeistä. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan työntekijän kykyä vastata työn haasteisiin ja uuden tiedon soveltamiskykyä. Yksilön ammattitaito sisältää kaiken osaamisen ja tason, jolla työstä suoriudutaan. Elinikäisellä oppimisella avautuu mahdollisuudet vastata työn mukanaan tuomiin muutoksiin. Elinikäinen

oppiminen on jatkuvaa osaamisen päivittämistä. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 14–15.) Ajatus elinikäisestä oppimisesta on tullut aiemman käsityksen tilalle, joka perustui ajatukselle opiskelusta ja sen jälkeen tehtävästä työstä eläkeikään asti. Nykyään työntekijöiden tulee kehittää osaamistaan koko työuran ajan. Painetta osaamisen ja itsensä kehittämiseksi syntyy työelämän jatkuvista muutoksista ja ammattien katoamisesta. Osaamisen kehittäminen parantaa yritysten kilpailukykyä, joten panostaminen työntekijöiden jatkuvaan kehittymiseen on yritysten kilpailuvaltti. (Juutinen 2016, 226.)

Perusajatuksena elinikäisessä oppimisessa on ihmisen kyky oppia läpi elämänsä ja hänen on opittava kaiken aikaa uutta (Nyyssölä & Hämäläinen 2001, 10). Jotta elinikäinen oppiminen ja jatkuva opiskeleminen mahdollistuvat, on oppimisen perustasta luotava vankka ja vahva. Paineet varhaiskasvatukseen ja koulujärjestelmään kasvavat, sillä valmiudet lasten ja nuorten elinikäistä oppimista varten sekä riittävien taitojen saamiseen tulevaisuutta varten luodaan varhaiskasvatuksessa ja koulujärjestelmän avulla. Jos perustaidot ja tiedot sekä koulutustausta on puutteellisia, heikentyvät mahdollisuudet elinikäiseen oppimiseen ja tarvitaan korjaavia tukitoimia työikäisille. Yhtenä elinikäisen oppimisen tavoitteena on koulutus työhön liittyneenä ja kytkettynä työyhteisön kehitystyöhön. Elinikäisen oppimisen polulla on tärkeää aiemman osaamisen hyödyntäminen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, 23–24.)

3.3.2 Asiantuntija työelämän toimijana

Aikuiskasvatuksessa ihmistä voidaan tarkastella kolmenlaisessa eri roolissa, jotka ovat kansalainen, koulutettava ja työelämätoimija (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011, 357). Työelämän jatkuva muutos korostaa erityisesti ammatilliset rajat ylittäviä taitoja ja ammatillista identiteettiä, joka on ihmisen oman menneisyyden pohjalta muodostuva käsitys ihmisestä itsestään ammatillisena toimijana. Ammatillinen identiteetti liittyy siihen, minkälaisena ihminen näkee itsensä suhteessa ammatillisuuteensa sekä minkälaiseksi hän ammatissaan haluaa kehittyä. (Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 20–21.)

Eteläpellon (2007) mukaan ihmisen ja työn välistä suhdetta kuvaa työhön liittyvä identiteetti, jossa yhdistyy ammattialan sosiaalinen, kulttuurinen ja yhteiskunnallinen käytäntö. Lisäksi siihen liittyvät yksilölliset merkitykset työhön liittyvistä eettisistä sitoumuksista ja arvoista sekä yksilön jatkuvasti muokkaamat käsitykset työn asemasta elämässä. Työidentiteettiin vaikuttavat oman henkilöhistorian lisäksi työhön liittyvät tulevaisuuden odotukset. Työelämässä odotetaan ammatti-

identiteettien rakentuvan nykyisin yhä yksilöllisemmiksi elinikäisen oppimisen ja jatkuvan ammatillisen kasvun myötä. (Eteläpelto 2007, 90, 92.)

Ammatillisen subjektiuden ja työidentiteetin muokkaamisesta on tullut oman minuuden ja identiteetin rakentamisen ohella yksi keskeinen tehtävä arjen keskellä. Jatkuvan oppimisen ja joustavuuden ohella yksilöltä odotetaan yrittäjämäistä työidentiteetin ja oman minuuden uudistamista. Siksi onkin tarkoituksenmukaisempaa puhua ammatti-identiteetin sijaan työidentiteetistä, joka on käsitteenä laajempi ja pitää sisällään yksilölliset sidokset koskien työorganisaation arvoja ja tavoitteita. (emt., 94, 139.)

Työelämää ja oppimista koskevissa aikuiskasvatustieteellisissä tutkimuksissa on korostunut toimijuuden, ammatillisen identiteetin ja työssä oppimisen välinen yhteys. Työntekijän toimijuus ja ammatillinen identiteetti vaikuttavat siihen, minkälaisena hän näkee mahdollisuutensa osallistua työyhteisön toimintaan ja oppia työssä. Oppimisen ja koulutuksen yhteydessä toimijuuden nähdään olevan yksilön kykyä tehdä oikeanlaisia valintoja ja toimia hänelle merkityksellisellä tavalla. Toimijuus toteutuu työyhteisön ja organisaation antamien rajoitteiden ja mahdollisuuksien puitteissa. (Paloniemi ym. 2010, 21–23.)

Seuraavaksi tarkastelemme pro gradu -tutkielmamme taustaa ja toteutusta.

4 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOTEUTUS

Tässä luvussa kerromme pro gradu -tutkielmamme taustan, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Esittelemme tutkimuksemme tilaajan ja työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman. Lisäksi käsittelemme tutkimuksen metodologisia ratkaisuja sekä kerromme aineistosta. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman vuosien 2015–2018 aikana käyneiden kymmenen henkilön haastatteluista. Tutkimme Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneiden henkilöiden käsityksiä koskien työhyvinvoinnin asiantuntijuutta ja sen kehittymistä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä työhyvinvoinnin asiantuntijoina.

4.1 Toimeksiantotutkimus

Pro gradu -tutkielmamme on toimeksiantotutkimus Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekuntaan kuuluvalla työhyvinvoinnin tutkimusryhmälle, joka kuului aikaisemmin Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosiin. Tampereen yliopiston fuusioituessa vuoden 2019 alussa Tampereen teknillisen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa muuttui johtamiskorkeakoulu johtamisen ja talouden tiedekunnaksi sekä tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin toiminta päättyi silloisessa muodossaan. Nykyisin työhyvinvoinnin tutkimusryhmä on osa yrityksen johtamisen oppiainetta. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän tavoitteena on muun muassa työhyvinvointiin liittyvän tutkimustiedon levittäminen työpaikoille ja juurruttaminen osaksi niiden toimintaa. (Koski 2019.)

Aloittaessamme suunnittelemaan pro gradu -tutkielmaamme keväällä 2018 olimme yhteydessä tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosiin, sillä halusimme tehdä parigradumme juuri työhyvinvoinnista. Yhdessä ideoimme työhyvinvoinnin tutkimusryhmän kanssa tutkimuksemme aiheeksi työhyvinvoinnin asiantuntijuuden ja tutkimuskohteeksi tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelmasta valmistuneet henkilöt. Päädyimme haastattelemaan näitä henkilöitä, sillä koimme heillä olevan todella keskeistä ja syvällistä tietoa työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta ja työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos oli aloittanut toimintansa vuonna 1990 Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa (Synergos 2019a). Alkuvaiheen tutkimustoiminta oli laajentunut erilaisilla täydennyskoulutuksilla ja organisaatioille räätälöidyillä kehittämishankkeilla. Hallinto- ja kauppatieteiden palveluyksikkönä tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin vahvuusalueeseen kuului erityisesti työhyvinvoinnin kehittäminen. Erilaisissa kehittämisprosesseissa henkilöstö nähdään organisaatioiden strategisena kilpailutekijänä ja tyytyväisen henkilöstön lisäävän liiketoiminnan tuloksellisuutta. (Hietaniemi-Virtanen 2010, 26–27.)

Aikaisemmin tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosissa toimineen ja nykyisin johtamisen ja talouden tiedekuntaan kuuluvan työhyvinvoinnin tutkimusryhmän tavoitteena on lisätä työhyvinvoinnin laaja-alaista ymmärtämistä ja tehdä tunnetuksi työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä. Tämä tapahtuu osallistumalla julkiseen keskusteluun, tekemällä tutkimustyötä, kirjoittamalla oppaita ja kirjoja, järjestämällä erilaisia koulutus- ja valmennusohjelmia sekä luennoimalla. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän historia alkaa vuodesta 2002, jolloin Tampereen yliopistoon perustettiin työhyvinvoinnin professuuri ja tehtävään nimitettiin filosofian tohtori Marja-Liisa Manka. Aluksi tehtävänä oli edistää erityisesti työorganisaatioiden toimintakuntaa. Sitten työhyvinvoinnin tutkimusryhmän tehtäviin ovat kuuluneet tutkimus, kehittäminen, maksullinen palvelutoiminta, koulutusohjelmat ja luennot. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän toiminnan vaikutuksella Tampereen yliopistossa alkoivat vuonna 2013 työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma sekä työhyvinvoinnin opetus yliopiston tutkinto-opiskelijoille. (Manka 2019.)

Tutkimuksemme liittyy Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelmaan, joka on tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin loppumisesta huolimatta edelleen työhyvinvoinnin tutkimusryhmän järjestämää. Mankan (2019) mukaan koulutusohjelma perustettiin vuonna 2004, jotta koko maahan saataisiin työhyvinvointivalmentajien yhteistyöverkosto, joka voisi tukea toisiaan työhyvinvointiosaamisen kehittämisessä. Tavoitteena oli, että työhyvinvointivalmentajat voisivat toimia työhyvinvoinnin asiantuntijoina ja kehityksen fasilitaattoreina omissa organisaatioissaan ja siten lisätä työhyvinvointiosaamisen avulla organisaatioiden tuloksellisuutta.

Nykyisin työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelma pyrkii erityisesti vahvistamaan työntekijöiden ja työyhteisöjen voimavaroja sekä uudistumiskykyä. Koulutus valmentaa organisaatioihin työhyvinvoinnin asiantuntijoita, joilla on valmiuksia ja taitoja kehittää työhyvinvointia erityisesti heidän omissa organisaatioissaan. Koulutus muodostuu seitsemästä lähiopetuspäivästä ja projektityöstä, joka voi olla esimerkiksi työhyvinvointisuunnitelma omaan organisaatioon. (Synergos 2019b.) Koulutus kestää yhteensä seitsemän kuukautta, jonka aikana läsnäoloa vaativien lähiopetuspäivien ja projektityön lisäksi laaditaan erilaisia työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Koulutuksen laajuus on 10 opintopistettä. (Koski 2019.)

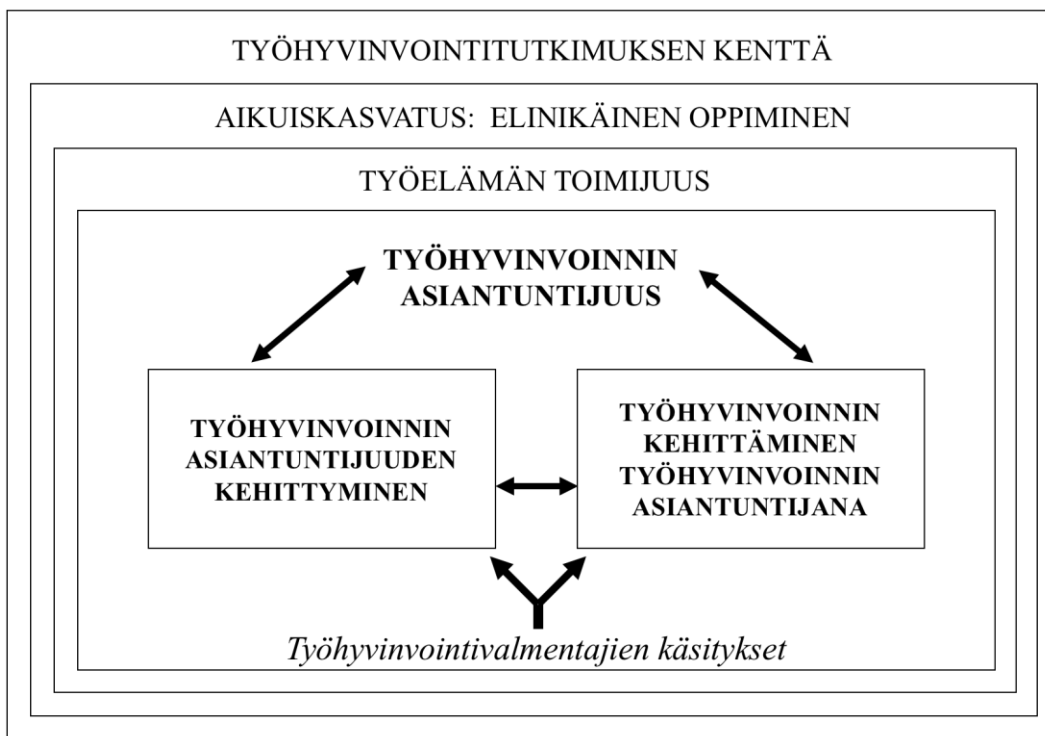
Työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman lähiopetuspäivien teemoina ovat Kosken (2019) mukaan olleet seuraavat:

- Työhyvinvointi strategisena menestystekijänä: työhyvinvoinnin käsite ja merkitys, työhyvinvointivalmentajan rooli ja kehittämisosaaminen
- Tämän päivän työ ja työelämä – Uhka vai mahdollisuus hyvinvoinnille: työelämän muutos ja kehitystrendit, tulevaisuuden osaamistarpeet, hyvän työn piirteet, vaikuttamismahdollisuudet työhön
- Miten johdan työhyvinvointia: johtamisen lähestymistavat, ikäjohtaminen, työhyvinvoinnin mittaaminen
- Voimaa yhteisöstä: sosiaalinen pääoma, työyhteisötaidot, vuorovaikutustaidot, työyhteisön haasteelliset tilanteet
- Organisaatio työhyvinvoinnin tekijänä: organisaation rakenteet ja organisaatiokulttuuri, työhyvinvointia ja työkykyä tukevat prosessit ja tahot
- Yksilönä yhteisössä – Henkilökohtainen hyvinvointi: positiivinen psykologia ja psykologinen pääoma, tunteet työssä, palautuminen ja stressi, terveys ja työkyky
- Projektitöiden esittely ja todistusten jako

Työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman pohjalla on Marja-Liisa Mankan kehittämä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli (ks. 2.3 Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli). Koulutukseen voivat hakeutua kaikki työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä kiinnostuneet henkilöt, eli koulutus on avoin kaikille. Työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelma ei sisällä mitään tiettyä valmennusmenetelmää, vaan koulutuksessa käydään läpi työhyvinvoinnin kenttää laajasti nojaten tutkittuun teoretietoon ja aiempiin tutkimuksiin. Koulutuksessa paneudutaan löytämään keinoja niin työntekijöiden kuin koko työyhteisön voimavarojen kehittämiseen ja vahvistamiseen. Koulutuksessa käydään läpi erilaisia työhyvinvoinnin kehittämismenetelmiä, joita jokainen osallistuja voi hyödyntää oman tarpeensa mukaan. Tarkoituksena on, että kaikki koulutuksessa jaettu tieto voitaisiin saada organisaatioissa hyötykäyttöön. Työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman tarkoituksena on avata ja syventää näkemystä työhyvinvoinnista. Koulutus antaa valmiudet kehittää työhyvinvointia erilaisissa organisaatioissa lisäämällä työhyvinvointiymmärrystä ja -osaamista. (Koski 2019.) Työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelma on täydennyskoulutusta, joka on ammattitaitoa ylläpitävää koulutusta. Henkilöstökoulutuksella on instrumentaaliset tavoitteet, jolloin koulutus nähdään inhimilliseen pääomaan investointina. (Vaherva 1999, 85.)

4.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Pro gradu -tutkielmamme kohteena on työhyvinvoinnin asiantuntijuus. Lähestymme aihetta Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman kautta. Tutkimme fenomenografiaa hyödyntäen käsityksiä, joita työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneillä henkilöillä on työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen keskeisesti vaikuttavista ilmiöistä: työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kehittyminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvoinnin asiantuntijana. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä löytämään välineitä työhyvinvoinnin asiantuntijuuden määrittelyyn näiden työhyvinvointivalmentajien käsitysten pohjalta. Tutkimuksen viitekehyksenä (Kuvio 4) toimii työhyvinvointitutkimuksen monitieteellinen kenttä, jossa kasvatustieteellistä tutkimusta edustavat aikuiskasvatus ja elinikäinen oppiminen. Tutkimme työhyvinvoinnin asiantuntijuutta osana työelämän toimijutta.



KUVIO 4. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimustehtävänä on selvittää työhyvinvoinnin asiantuntijuutta koskevia käsityksiä. Tutkimme tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointivalmentajien käsitysten mukaan työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen, sekä toimivia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkasteltuna työhyvinvoinnin asiantuntijan roolista. Käytämme tässä termiä rooli, sillä lähdemme

olettamuksesta, etteivät kaikki työhyvinvointivalmentajiksi kouluttautuneet koe itseään välttämättä työhyvinvoinnin asiantuntijoiksi. Pro gradu -tutkielmamme tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Minkälaisia käsityksiä Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneillä henkilöillä on työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä?
- 2) Minkälaisia käsityksiä Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneillä henkilöillä on toimivista työhyvinvoinnin kehittämiskeinoista työhyvinvoinnin asiantuntijan roolista tarkasteltuna?

Tutkimuksen toimeksiantaja pyrkii saamaan tutkimuksemme avulla konkreettista tietoa, miten työhyvinvoinnin asiantuntijuutta kehittävä koulutuksen käyneet työhyvinvointivalmentajat ovat kyenneet kehittämään työhyvinvointia ja hyödyntämään työhyvinvoinnin asiantuntijuutta heidän omissa organisaatioissaan. Pro gradu -tutkielmamme tarkoituksena on tuoda näkyviin Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneiden työhyvinvointivalmentajien käsityksiä työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta sekä hyvistä käytännöistä, jotka ovat lisänneet työhyvinvointia erilaisissa organisaatioissa.

4.3 Tutkimuksen metodologiset ratkaisut ja aineisto

Esitellyämme ensin tutkimuksemme tilaajan ja tutkittavien henkilöiden käymän koulutuksen sekä tutkimuksemme tavoitteet ja tutkimuskysymykset kerromme seuraavaksi tarkemmin tutkimusmenetelmistä. Aluksi tarkastelemme laadullista tutkimusta ja tieteenfilosofiaa. Tutkimuksemme kiinnittyy fenomenografiseen tutkimuskenttään erityisesti aineiston analyysiprosessin kautta. Tämän jälkeen tarkastelemme aineistonkeruumenetelmänä käyttämäämme haastattelua ja kerromme aineiston hankinnasta. Lopuksi käsittelemme tarkemmin aineiston analyysissa hyödyntämäämme fenomenografiaa ja kerromme aineiston analyysiprosessista.

4.3.1 Laadullinen tutkimus ja tieteenfilosofista tarkastelua

Pro gradu -tutkielmamme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen kautta on mahdollista saada tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä syvälinen näkemys ja ymmärrys. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön hyvän kuvauksen. Hyvällä kuvauksella tarkoitetaan ilmiön

kokonaisvaltaista ja ymmärrettävää, osin tarkkaakin kuvausta, joka tapahtuu sanallisesti. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena löytää yleistä, vaan kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä sekä antaa siitä tulkintaa. Lähtökohtana on tutkittavan ilmiön syvä ymmärtäminen. (Kananen 2017, 32–35.)

Kiviniemi (2015) määrittelee laadullisen tutkimuksen prosessiksi, jossa tutkijan näkökulmat ja tulokset aineistosta voivat kehittyä vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Tutkijan tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat siten muotoutua tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen vaiheita ei useinkaan voida etukäteen jäsentää selkeiksi vaiheiksi. Uusia mielenkiinnon kohteita voi nousta pintaan, kun tutkijan näkemys tutkittavasta ilmiöstä kehittyy tutkimuksen edetessä. Tällöin tutkimuksen kohteena olevan ilmiön käsitteellistäminen tapahtuu vähitellen, jolloin kyse ei ole vain etukäteen hahmotellun teorian testaamisesta. (Kiviniemi 2015, 74, 77–78.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu enemmän lukuihin. Laadullisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteina ovat merkitykset eli ihmisten kokemukset ja näkemykset reaaliworldista. Laadullinen tutkimus luo uusia tapoja ilmiöiden ymmärtämiseen. Tutkija toimii laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisena tiedon keräämisen ja analysoinnin instrumenttina. Tutkijan kautta tutkimustulokset suodattuvat reaaliworldista. Laadullisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat suorat kontaktit tutkijan ja tutkittavien välillä, jolloin tutkimusta tehdään kentällä itse ilmiön parissa. Tutkimuskohteena oleva ilmiö voi kiinnostaa tutkijaa esimerkiksi siksi, että se on uusi eikä sitä ole vielä selitetty tai ilmiöön liittyy jokin ongelma. (Kananen 2017, 35–36, 51.) Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta, jota käsitteenä ei ole aikaisemmin pyritty määrittelemään tai tutkimaan kasvatustieteellisissä tutkimuksissa.

Tutkimuksen epistemologiset eli tieto-opilliset taustasitoumukset tarkoittavat niitä käsityksiä, joita tutkijalla on tiedon luonteesta. Tutkijan etsimä ja saama tieto on aina subjektiivista ja inhimillistä sekä sidoksissa arvoihin. Siksi ei voidakaan sivuuttaa tiedon tuottavaa tutkijaa. Ontologinen taustasitoumus tarkoittaa sitä, miten tutkija käsittää ihmisen olemassaolon. Ontologiaan sisältyy ymmärrys ja uskomus olemassaolosta sekä sosiaalisen maailman olemuksesta ja luonteesta. Ihmisen kasvatettavuus, kasvatuksen ehdot ja mahdollisuudet ovat oletuksia, jotka voidaan liittää ontologisiin käsityksiin. Tutkimusta tehdessään tutkija joutuukin miettimään sitä, minkälaiselle ihmis- ja todellisuuskäsitykselle tutkimus rakentuu. (Syrjäläinen 1996, 77.) Fenomenografisessa tutkimuksessa maailmaa ja todellisuutta kuvataan tietyn ihmisryhmän käsittämänä ja kokemana. Todellisuus näyttäytyy siten tutkittujen henkilöiden ymmärryksen kautta. (Niikko 2003, 15–16.)

Tutkijoina me pyrimme tuomaan tätä tutkittavien todellisuutta näkyväksi. Puusan ja Juutin (2011) mukaan ontologisilla ratkaisuilla tarkoitetaan analyysia, joka koskee tutkittavan ilmiön perusrakenteita. Perimmältään on kysymys siitä, miten jokin on. Tutkijan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee ilmaista oma näkemyksensä siitä, millä tavalla hän uskoo ilmiön tai asian olevan olemassa. (Puusa & Juuti 2011, 13.)

Kakkori ja Huttunen (2014, 368–369) näkevät fenomenografialla olevan yhteyden sekä fenomenologiaan että hermeneutiikkaan, joiden keskivaiheille tieteenfilosofiselta perustaltaan Ference Martonin kehittämä fenomenografinen kasvatustieteellinen tutkimusote sijoittuu. Niikon (2003) mukaan fenomenografia kiinnittyy fenomenologiaan juuri käytettyjen käsitteiden kautta. Kun fenomenologiassa tutkitaan ilmiöiden eli fenomeenien rakenteita, niin fenomenografiassa kuvataan ilmiöitä ja niiden sisältöjä. Sekä fenomenografiassa että fenomenologiassa nähdään olevan vain yksi maailma ja todellisuus, joka ymmärretään ja koetaan monella tavalla. (Niikko 2003, 12–14.)

Kakkori ja Huttunen (2014) korostavat fenomenografian vastaavan kasvatustieteellisenä tutkimusotteena erityisesti gadamerilaista filosofista hermeneutiikkaa, jossa dialogia edistetään tutkimalla henkilöiden käsityksiä ja näkemyksiä. Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin sellaisia erilaisia horisontteja, joilla maailmaa hahmotetaan, ja parhaiten dialogisuus saadaan toteutumaan juuri teemahaastattelussa. Sekä tutkijan ja haastateltavien että tutkijan ja aineiston välisten dialogisten kohtaamisten seurauksena saadaan tuotua esiin oleva olemisessa eli tutkimuksen voidaan sanoa rikastavan ontologisesti. (Kakkori ja Huttunen 2014, 394–396.) Tässä pro gradu -tutkielmassa olemme hyödyntäneet fenomenografiaa erityisesti aineiston analyysissa. Aineistonkeruumenetelmänä käytämme haastattelua, jonka olemme rakentaneet kolmen teeman ympärille. Käymme tutkijoina koko tutkimusprosessin ajan dialogista keskustelua informanttiemme, tutkimusaineiston ja meidän tutkijoiden välillä tutkiessamme työhyvinvointivalmentajien erilaisia käsityksiä.

Heikkinen ym. (2005) painottavat metodologiaan vaikuttavien epistemologian ja ontologian kriittisen tarkastelun olevan tarpeellista, sillä todellisuus ei ole selvästi jakautunutta. Esimerkiksi tutkimusparadigmojen jakaminen perinteisellä tavalla laadulliseen ja määrälliseen korostaa tutkimusten olevan luonteiltaan täysin erilaisia, vaikka näin ei aina olekaan. Tällainen vastakkainasettelu ei myöskään tuo esiin tutkimusperinteiden monimuotoisuutta. (Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 341.) Laadullisia tutkimusmenetelmiä sovelletaan usein omaan tutkimukseen, jolloin myös tehdyt valinnat perustellaan (Huusko & Paloniemi 2006, 162). Kasvatustieteellinen tutkimus onkin muuttunut moniparadigmaattiseksi käytettyjen tutkimusmetodien diversiteetin kasvaessa (Heikkinen ym. 2005, 351).

4.3.2 Aineiston hankinta haastattelulla

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään kasvokkain tapahtuvaa haastattelua, joka on haastattelutyypiltään puolistrukturoitu. Tutkimuksemme empiirinen aineisto koostuu Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneiden kymmenen henkilön haastatteluista. Halusimme valita tutkimukseen henkilöitä, joiden koulutuksen käymisestä ei olisi vielä kulunut kovin pitkää aikaa, ja koulutus olisi ollut siten mahdollisimman samanlainen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosiin kuulunut työhyvinvoinnin tutkimusryhmä lähetti syksyllä 2018 sähköpostitse koulutukseen käyneille kirjoittamamme esittelytekstin tutkimuksesta (Liite 1) ja pyysi tutkimukseen osallistumisesta kiinnostuneita olemaan suoraan meihin yhteydessä. Näin ollen tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ei luovuttanut koulutuksen käyneiden yhteystietoja meille, vaan haastateltavat itse ottivat meihin yhteyttä ja ilmaisivat siten suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Tällöin henkilöiden perusoikeus henkilötietojen suojeluun ei myöskään vaarantunut (Euroopan unionin yleinen tietosuoja-asetus 2016/679). Aluksi suunnittelimme työhyvinvoinnin tutkimusryhmän kanssa rajaavamme haastateltavat vuosien 2015–2017 aikana koulutuksen käyneisiin pirkanmaalaisiin työhyvinvointivalmentajiin, mutta koska emme saaneet syys- ja lokakuussa 2018 lähetettyihin kahteen haastattelukutsuun riittävästi vastauksia, laajensimme haastateltavien sijainnin koskemaan lopulta kaikkia maakuntia. Yhteensä kolme haastattelukutsua lähetettiin noin 70 henkilölle. Haasteeksi muodostui henkilöiden yhteystietojen muuttuminen vuosien aikana, jolloin osa lähetetyistä kutsuista ei tavoittanut vastaanottajaa.

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelua käytetään usein päämenetelmänä. Verrattaessa muihin tiedonkeruumenetelmiin haastattelun suurin etu on siinä, että se mahdollistaa joustavan aineistonkeruun. Haastattelussa voidaan huomioida haastattelutilanne ja myötäillä tarvittaessa vastaajia. Kun aineistonkeruumenetelmänä on haastattelu, voidaan haastattelutilanteessa säädellä tarvittaessa haastattelun aiheiden ja kysymysten järjestystä sekä silloin on paremmat mahdollisuudet vastausten tulkintaan kuin esimerkiksi erilaisissa postitetuissa kyselyissä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2016, 205–206.) Haastattelijan kysymykset ja haastateltavan vastaukset rakentavat siten yhdessä tutkimushaastattelun (Ruusuvuori 2010, 269). Haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi, joka on tutkijan johdattamaa ja hänen aloitteestaan tapahtuvaa. Haastattelulle on asetettu jokin tai jotkin tietyt tavoitteet jo etukäteen. (Puusa 2011, 73.) Haastattelun tavoitteena on saada selville, mitä haastateltavalla on mielessä tutkijan aiheesta. Yksinkertaistettuna haastattelutilanteen voi määritellä vuorovaikutustilanteeksi, jossa haastattelija tekee kysymyksiä haastateltavalle. Haastattelutilanteeseen vaikuttavat niin sosiaaliset, fyysiset kuin erilaiset kommunikaatioon liittyvät

asiat. (Eskola ja Suoranta 2001, 85.) Haastattelun avulla tutkija pyrkii saamaan tietoa haastateltavien käsityksistä ja ajatuksista sekä heidän kokemuksistaan ja tunteistaan (Puusa 2011, 85).

Haastattelimme kasvotusten kymmenen informanttia, jotka olivat käyneet koulutuksen vuosien 2015–2018 aikana. Haastatteluista kahdeksan toteutimme yksilöhaastatteluina ja yhden haastattelun teimme parihaastatteluna, sillä kyseiset informantit olivat samasta organisaatiosta ja olivat käyneet koulutuksen samaan aikaan. Kaikille esitettiin kaikki kysymykset, jotka lähetettiin etukäteen tutustuttaviksi (Liite 2). Puolistrukturoitu haastattelu käytiin ennakolta päätettyjen kolmen teeman ympärillä. Teemat olivat työhyvinvoinnin asiantuntijuus, työhyvinvointivalmentajan koulutus sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja pyysimme jokaiselta haastateltavalta kirjallisen haastatteluluvan (Liite 3). Yksilöhaastattelut olivat pituudeltaan 22 minuutista 51 minuuttiin ja parihaastattelu kesti 42 minuuttia. Litteroitua tekstiä saimme yhteensä 90 sivua.

Hyvärisen (2017) mukaan haastattelu perustuu vuorovaikutukseen. Haastattelun aloitukseen on syytä kiinnittää huomiota, sillä se luo pohjan haastattelutilanteen luottamukselle ja tunnelmalle. Eettisesti on tärkeää, että haastateltava nähdään ihmisenä, ei vain tietoa antavana lähteenä. Haastattelutilanne kannattaakin aloitella keskustelemalla epävirallisesti. Haastattelijan tulisi aluksi kertoa suhteesta tutkimusaiheeseen, miksi se kiinnostaa. (Hyvärinen 2017, 13, 39.) Aloitimme kaikki haastattelutilanteet keskustelemalla informanttien kanssa rennommin ja siten tutustumalla heihin. Päädyimme kasvokkain tehtyihin haastatteluihin, sillä halusimme kohdata informantit avoimessa vuorovaikutuksessa, jolloin haastattelusuhteen luottamuksellinen muodostaminen oli helpompaa kuin esimerkiksi paperisen kyselyn välityksellä. Kasvokkain tehdyssä haastattelussa informantilla oli aina mahdollisuus kysyä meiltä haastattelihoilta mieleen nousevia kysymyksiä sekä tarkentaa tarvittaessa haastattelukysymyksiä. Jokaisen haastattelun alussa kerroimme, keitä olemme, mistä tulemme ja miksi meitä kiinnostaa tutkimusaiheemme. Ruusuvuori ja Tiittula (2017, 48) korostavat, että ennen varsinaisen haastattelun alkua, on hyvä käydä läpi mitä haastattelussa tulee tapahtumaan. Kävimmekin vielä ennen haastattelun aloitusta lyhyesti läpi haastattelun kulkua ja sen, miten nauhoitettavaa haastatteluaineistoa hyödynnetään ainoastaan tutkimustamme varten. Tämän koimme erittäin tärkeäksi informanteille kerrottavaksi asiaksi luottamuksen luomisen kannalta.

Haastattelutyyppejä voidaan erottaa neljä erilaista haastattelua eli strukturoitu, puolistrukturoitu, avoin ja teemahaastattelu. Meidän käyttämässämme puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole valmiina vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava voi vastata kysymyksiin omilla sanoillaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille esitetään samat kysymykset. Avainkysymyksenä tutkimushaastattelun osalta on luottamus eli tutkijan tulee saavuttaa haastateltavan henkilön luottamus. Tutkijan roolia osana sosiaalista vuorovaikutusta ei sovi unohtaa,

sillä se vaikuttaa lopulta haastattelun antiin. (Eskola ja Suoranta 2001, 86, 93.) Myös Puusa (2011) korostaa haastattelijan osuutta haastattelulla saadun aineiston sisältöön. Haastattelijan olemuksella ja kysymyksenasetteluilla on suuri merkitys haastattelun avulla saatavaan haastatteluaineistoon. Haastattelijan tulee aina valmistautua huolella tulevaan haastatteluun. Haastattelun eduksi voidaan nostaa sen, että tutkija voi valita haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavana olevasta ilmiöstä tai aiheesta. Puolistrukturoidun haastattelun avulla haastattelusta voi nousta esiin myös tutkijalle yllättäviä asioita, joita ei olisi noussut esimerkiksi silloin, jos kyseessä olisi ollut strukturoitu haastattelu. Tutkijan on pystyttävä aina perustelemaan aineistonkeruumetodinsa. (Puusa 2011, 76–77, 81, 85.)

Alastalo ym. (2017) käsittelevät asiantuntijahaastatteluja ja tuovat esille, että asiantuntijuus on muuttuva ominaisuus, joka muokkaantuu toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta. Asiantuntijuus voidaan määritellä liittyvän ihmisen ammatillisiin tehtäviin tai hänen asemaansa instituutiossa sekä hänellä olevaan erityiseen tietoon kyseessä olevasta asiasta tai ilmiöstä. Asiantuntijuuden ilmiötä kuvaa monimuotoisuus. (Alastalo, Åkerman & Vaitinen 2017, 215–216, 229.) Tässä tutkimuksessa informantit olivat työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneitä ja olettamuksena oli, että heillä on omakohtaista ja syvällistä tietoa työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta.

4.3.3 Aineiston analyysi fenomenografiaa hyödyntäen

Tutkimuksemme kiinnittyy fenomenografiseen tutkimuskenttään. Fenomenografia on sekä metodologinen lähestymistapa että aineiston analyysimenetelmä. Fenomenografiaa käytetään laadullisessa kasvatustieteellisessä tutkimuksessa erityisesti silloin, kun halutaan tutkia henkilöiden käsityksiä erilaisista kasvatustieteellisistä ilmiöistä. Fenomenografian avulla tutkitaan henkilöiden kuvauksia ja ymmärtämisen tapoja erilaisista ilmiöistä. (Kakkori & Huttunen 2014, 381; Niikko 2003, 7.) Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimuksen kohteena on Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneiden henkilöiden käsitykset työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä sekä toimivista työhyvinvoinnin kehittämiskeinoista. Näiden käsitysten avulla pyritään tässä tutkimuksessa lisäämään ymmärrystä työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta ilmiönä.

Martonin (1994) mukaan fenomenografia on empiirinen tutkimus laadullisesti erilaisista tavoista kokea, ymmärtää ja käsitteellistää erilaisia ilmiöitä. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on aina jonkun subjektin toimesta koettua tai käsitteellistettyä. Ilmiö ja subjekti ovat siten sisäisesti yhteydessä toisiinsa, jolloin itse ilmiö kertoo yhtä paljon koetusta ilmiöstä kuin sitä kokevasta subjektista. Fenomenografiassa nähdään olevan olemassa vain rajallinen määrä tapoja, joilla jokin

tietty ihmisryhmä kokee tietyn ilmiön. (Marton 1994, 4424–4426.) Fenomenografian alkuaikoina Marton tutki erityisesti erilaisia käsityksiä oppimisesta. Sittemmin fenomenografia on kehittynyt yhä teoreettisempaan suuntaan. (Huusko & Paloniemi 2006, 163.) Fenomenografinen tutkimus pyrkii kuvaamaan eroja käsityksissä, joita henkilöillä on koetusta ilmiöstä. Siinä ei olla niinkään kiinnostuneita yksittäisen henkilön kokemisesta, vaan ollaan enemmän kiinnostuneita eri henkilöiden kokemuksen variaatiosta. (Niikko 2003, 16, 20). Variaatioteorialla kuvataan ilmiön ymmärtämisen vaihtelua tietoisuudessa ja sen avulla pyritään ymmärtämään oppimisen ja tietoisuuden perusteita. Tavoitteena on löytää ja kuvata käsitysten eli ajattelutapojen erilaisuutta sekä analysoida ja ymmärtää erilaisia käsityksiä tietystä ilmiöstä sekä näiden käsitysten keskinäisistä suhteista. Tutkimuskohteena ovat arjen ilmiöihin liittyvät käsitykset sekä erilaiset ymmärtämisen tavat. (Huusko & Paloniemi 2006, 162–163.)

Tutkimusaineiston analysoimme aineistolähtöisesti hyödyntäen fenomenografista analyysia. Analyysiprosessi alkoi tutustumalla aineistoon ja lukemalla sitä useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen kävimme jokaisen haastattelukysymyksen vastauksineen yksitellen läpi ja kirjoitimme vastauksien pääkohdat tarralapuille, joiden sisällöt kirjasimme vielä Excel-taulukoon muistiin. Etsimme aineistosta aluksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset ilmaukset eli merkitysyksiköt (Uljens 1991, 89). Merkitysyksiköitä muodostimme hyödyntäen tarralappuja ja palaten aina uudelleen aineiston pariin. Analyysin toisessa vaiheessa ilmauksia tulkittiin niiden asiayhteyden eli aineistossa olevan kontekstin mukaan ja näistä merkitysyksiköistä muodostettiin laajempia merkityskategorioita (Uljens 1991, 89). Merkityskategorioiden muodostamisessa seinälle kiinnitetyt tarralaput olivat erittäin käteviä ja analyysissa pystyimme hyödyntämään kahden tutkijan tekemää tulkintaa. Jokainen merkityskategoria muodostettiin vasta sen jälkeen, kun me molemmat tutkijat olimme siitä samaa mieltä, joskus pitkienkin keskustelujen jälkeen. Analyysin kolmannessa vaiheessa merkityskategorioista tehtiin vielä laajempia kuvauskategorioita. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen muodostimme yhteensä 24 merkityskategoriaa ja niistä saimme seitsemän kuvauskategoriaa. Toiseen tutkimuskysymykseen löysimme samanlaisena toistuneen analyysiprosessin seurauksena yhteensä 29 merkityskategoriaa ja kuusi kuvauskategoriaa.

Seuraavaksi kerromme tarkemmin, keitä olemme haastatelleet tutkimukseemme. Halusimme kysyä informanteilta myös heidän taustatietojaan, sillä ne lisäsivät tutkijoina meidän ymmärrystämme heistä. Vilkan (2015, 131–132) mukaan haastateltavien taustatiedot auttavat tutkijaa ymmärtämään haastateltavien maailmaa ja heidän asiantuntemustaan sekä millaista ymmärrystä vasten he ilmiötä tarkastelevat. Koska aloite osallistua tämän tutkimuksen informantiksi lähti haastateltavilta itseltään, taustatietojen kysyminen paransi myös tutkijoina meidän luottamustamme

tehtyihin tulkintoihin. Ne lisäsivät ymmärrystämme yksittäisistä informanteista ja heidän asiantuntemuksestaan, sillä he peilasivat vastauksiaan kuitenkin omaan koulutus- ja työhistoriaansa. Haastattelemamme informantit olivat iältään 30–56 -vuotiaita. Kahdeksalla kymmenestä oli korkeakoulututkinto, joka oli joko alempi tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai ylempi korkeakoulututkinto. Kahdella oli ammattikoulu- tai opistotason tutkinto. Informantit työskentelivät neljässä eri maakunnassa: Pirkanmaalla, Uudellamaalla, Kanta-Hämeessä ja Etelä-Pohjanmaalla. Seitsemän informanttia työskenteli yksityisellä sektorilla, kaksi julkisella sektorilla ja yksi kolmannella sektorilla. Organisaatioiden toimialat, joilla informantit työskentelivät, olivat Tilastokeskuksen toimialaluokitus 2008 mukaan teollisuus, koulutus, terveys- ja sosiaalipalvelut, kuljetus ja varastointi, julkinen hallinto ja maanpuolustus, majoitus- ja ravitsemistoiminta sekä taiteet, viihde ja virkistys (Tilastokeskus 2019a). Kooltaan organisaatiot olivat reilusta kahdestakymmenestä henkilöstä tuhansia henkilöitä työllistäviin. Informantit työskentelivät Tilastokeskuksen ammattiluokitus 2010 mukaan johtajina, erityisasiantuntijoina ja asiantuntijoina (Tilastokeskus 2019b). Työtehtäviensä kautta he työskentelivät muun muassa johtamisen ja henkilöstöjohtamisen sekä työsuojelun, työturvallisuuden, työterveyden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin parissa.

Seuraavassa luvussa esittelemme tutkimuksemme tuloksia.

5 TULOKSET

Tässä luvussa vastaamme aineistomme pohjalta kahteen tutkimuskysymykseemme. Tuomme esimerkkien avulla esiin, kuinka käsitykset työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä sekä työhyvinvoinnin toimivista kehittämiskeinoista rakentavat ymmärrystä työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta. Niikon (2003) mukaan tulosten kuvaamisessa käytetään fenomenografisessa tutkimuksessa yleensä arkikieltä, jolloin informanttien kuvaukset pysyvät mahdollisimman aitoina alkuperäisille käsityksille. Olemme liittäneet tutkimuksemme tuloksiin paljon suoria lainauksia kuvauskategorioiden yhteyteen, jotta lukijalla on mahdollisuus seurata meidän tutkijoiden päättelyä kuvauskategorioiden muodostamisessa. (Niikko 2003, 39.) Tutkimustulosten yhteydessä olevien sitaattien perässä oleva numero kuvaa kyseessä olevan haastattelun numeroa ja merkinnät (taulukoissa sulkujen sisällä olevat pisteet (...) ja leipätekstissä olevien sitaattien kolme viivaa ---) ovat kohtia, joista on poistettu sana tai sanoja.

5.1 Työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen vaikuttavat tekijät

Seuraavaksi vastaamme ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Minkälaisia käsityksiä Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneillä henkilöillä on työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä? Muodostimme aineiston pohjalta informanttien erilaisista käsityksistä seitsemän kuvauskategoriaa, jotka ovat: Oman organisaation tunteminen, työhyvinvointiymmärrys, koulutukset, työkokemus, verkostot, työnteon raamit sekä elinikäinen oppiminen. Kuvauskategoriat ovat esitetty seuraavalla sivulla olevassa tulosavaruudessa (Kuvio 5) horisontaalisesti, sillä ne ovat samanarvoisia suhteessa toisiinsa. Tulosten pohjalta nämä seitsemän tekijää vaikuttavat työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen.



KUVIO 5. Työhyvinvointivalmentajien käsitykset työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä

5.1.1 Oman organisaation tunteminen

Ensimmäinen kuvauskategoria on oman organisaation tunteminen (Taulukko 1). Oman organisaation tuntemiseen kuuluvat keskeisesti strategiat, tavoitteet, arvot, johtaminen sekä mittarit. Oman organisaation tunteminen on erityisen tärkeää työhyvinvoinnin asiantuntijalle, sillä organisaatio on paikka, jossa työn tekeminen tapahtuu.

TAULUKKO 1. Oman organisaation tunteminen -kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta

Oman organisaation tunteminen -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Strategiat	"(...) se on sellaista strategista johtamista, linjausta." (3) "(...) just tärkeimpänä sen, että tämmönen strateginen yhdistäminen (...)" (9)
Tavoitteet	"(...) tekemisen tavoitteet, että mitä tällä hommalla tavoitellaan." (4)
Arvot	"(...) alotettu tämmönen arvokeskustelu (...) voi keskustella kaikkien ihmisten kanssa (...) pyhität sen ajan jollekin ihmiselle (...)" (9) "(...) esimiesten arvolauantai (...)" (9) "(...) yhteinen arvopäivä (...)" (9)
Johtaminen	"No johtajalla pitää tietysti olla se ymmärrys siitä työhyvinvoinnista ja sen ymmärryksestä." (2) "(...) johtamiskäytänteet (...)" (10) "(...) työntekijöille tulee semmonen tunne, että heistä pidetään huolta." (9) "(...) pitää olla tahtotilaa, että sitä halutaan kehittää." (2)
Mittarit	"(...) niinku hampaat irvessä voidaan venyä jonku aikaa (...) täytyy niiden niinku mittareiden kautta tarkkailla ja seurata." (10) "(...) johto tarvitsee kaikenlaisia mittareita, että on näitä työhyvinvointikyselyitä (...) tärkeitä, että niitä hyödynnetään oikeasti." (2) "(...) mitataanks me oikeita asioita ja jos me jotain mitataan ni mitä se itseasiassa kertoo." (10) "(...) mittaamisasiat (...) et mistä me saadaan se tieto, et miten meidän väki voi (...)" (10)

Kaikkien työyhteisössä työskentelevien tulee tuntea organisaation strategiat, organisaation tavoitteet ja organisaation arvot. Ne kaikki vaikuttavat työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen luomalla mahdollisuuksia tai esteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Ne voivat olla luotu myös työyhteisön toimesta. **Strategiat** kertovat, mihin organisaatiossa tai työyhteisössä ollaan menossa, jolloin myös työhyvinvointi tulee huomioida eri strategioissa. Manka (2006, 79) korostaa, että strategisesti merkittävä tieto ei löydy vain organisaatiohierarkian huipulta, sillä myös työyhteisö osallistuu strategioiden tekemiseen.

”Sitä täytyy toki tuntea organisaatio ja sen strategiset tavoitteet ja toimintatavat ---” (9)

Tavoitteet kuvaavat työhyvinvoinnin asemaa organisaatiossa. Millaisia tavoitteita ja sitä kautta kehittämistoimenpiteitä organisaatiossa on luotu työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Mankan ja Mankan (2016, 80) mukaan tavoitteellisuus on hyvinvoivan organisaation perusta eli organisaatiolla tulee olla selkeät visiot ja toimintasuunnitelma, jotta työhyvinvointi toteutuu.

”Ja tota jos päätetään jostain tavoitteesta, niistä tulee niinkun toimenpiteitä. Ja ne pitää kantaa sieltä ylimmästä tavoitteen asettelusta eli tästä strategisesta tavoitteenasettelusta sit sinne yksittäiseen työyksikköön ja yksittäiseen työntekijään, että niillä on jotain vaikutusta.” (2)

Arvot ovat tietyssä organisaatiossa keskeiset arvot. Ne vaikuttavat kaikkeen toimintaan ja niitä voidaan määritellä myös uudelleen. Mankan (2006, 84) mukaan arvojen sisältöä tärkeämpää on arvojen työstäminen yhdessä, jolloin syntyy ymmärtämystä ja yhteistä tulkintaa arvoista. Arvot vaikuttavat, miten työhyvinvointi huomioidaan organisaatiossa.

”Että se ehkä pitää vielä erikseen mainita, että se arvo mikä sille työhyvinvoinnilla on tai se merkitys ni eihän sitä niinku voi missään ylikorostaa.” (8)

Johtaminen on keskeinen tapa vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla jonkun vastuulla. Johtaja tuntee oman organisaationsa ja hänen johtamiskäytäntöjensä tulee edistää työhyvinvointia. Pursion (2010, 56) mukaan johtaminen vaikuttaa niin työntekijän kuin koko työyhteisön työhyvinvointiin. Manka (1999,6) toteaa väitöskirjassaan, että johdon osoittama aktiivisuus ja sitoutuminen muutokseen on ensiarvoisen tärkeää.

”Että tavallaan niinkun mä näen taas, että sieltä esimiestyöstä lähtee se työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ---” (3)

Mittarit kertovat konkreettista dataa organisaatiosta. Työhyvinvoinnin mittaaminen erilaisilla mittareilla ja kyselyillä liittyy keskeisesti työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen. Jonkun työorganisaatiossa tulee olla vastuussa siitä, että työhyvinvointia mitataan, saatuja mittaustuloksia tulkitaan ja niiden pohjalta tehdään kehittämistoimenpiteitä, joita seurataan ja muokataan tarpeen mukaan. Otalan ja Ahosen (2005, 232) mukaan työhyvinvointia tulee mitata ja seurata säännöllisesti erilaisten mittarien avulla.

”--- todettiin, että tääl oli sairaspöissaolat aikalaila kasvussa, et ny meiän täytyy lähtee niinku perkaamaan sitä, että mistäs se johtuu ja mitä me voitais niille tehdä.” (1)

5.1.2 Työhyvinvointiymmärrys

Toinen kuvauskategoria on nimeltään työhyvinvointiymmärrys (Taulukko 2). Työhyvinvointiymmärrykseen kuuluvat ymmärrys yksilöstä, kokonaisymmärrys työhyvinvoinnista sekä laajana merkityskategoriana työhyvinvointiin vaikuttavat eri osatekijät ja työhyvinvoinnin vaikutukset ja ilmentymät. Työhyvinvointiymmärryksen tulee mennä koko organisaation läpi, jotta ymmärretään, miksi työhyvinvointiin tulee ja tarvitsee panostaa. Työhyvinvoinnin asiantuntijalla tulee olla itsellään ymmärrystä työhyvinvoinnista ja hänen tulee omalla työllään lisätä koko organisaation työhyvinvointiymmärrystä. Lisäksi hänellä tulee olla laaja ymmärrys työhyvinvoinnin tekijöistä, vaikutuksista ja ilmentymistä.

TAULUKKO 2. Työhyvinvointiymmärrys-kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta

Työhyvinvointiymmärrys-kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Ymmärrys yksilöstä	"(...) muutos aina vaikuttaa työhyvinvointiin, yksittäisen työntekijän kokemukseen siitä omasta työhyvinvoinnista." (2) "(...) yksilön tilanteen ja hänen kohtaamisen kyky (...)" (10) "Yksilö on siinä keskellä, mutta siinä on kaikkea siinä ympärillä." (7)
Kokonaisymmärrys	"(...) kokonaisvaltaista huolehtimista, useita osatekijöitä." (8) "(...) että se tavallaan sen pitää mennä koko organisaation läpi se työhyvinvointiymmärrys." (2) "Et kyllähän se on semmonen niinku kokonaisvaltainen hyvinvointi että lähtien tietysti siitä, että sillä yksilöllä on hyvä olla (...)" (1)
Työhyvinvoinnin eri osatekijät, vaikutukset, ilmentymät	"(...) tämmönen kokonaisuus, missä nua osat pitäis loksua paikoilleensa." (8) "(...) puhutaan stressistä, työstressistä ja jaksamisesta ja palautumisesta (...)" (2) "(...) työ sujuu ja on sopivasti haasteita ja sopivasti osaamista ja sitten se sosiaalinen ilmasto on toimiva ja turvallinen." (2)

Työhyvinvointi lähtee yksilöstä ja se on subjektiivinen kokemus. Siksi työhyvinvoinnin asiantuntijalla tulee olla **ymmärrys yksilöstä**, ihmisestä. Ojala ja Ahonen (2005, 28) korostavat, että työhyvinvoinnin määrittely on haastavaa, sillä se ei ole tietty konkreettinen asia ja eri yksilöt kokevat sen eri tavalla.

"Se henkilö ite siellä keskiössä, ehkä kuitenkin lopulta kaikista vaikuttavampana. Ei kukaan tiedä huonovointisuudesta, jos ei jos ei ääneen sanota." (8)

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri asiat, siksi työhyvinvoinnin asiantuntijalla tulee olla **kokonaisymmärrys** työhyvinvoinnista. Hänen tulee ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta. Työhyvinvoinnin asiantuntijalla tulee olla kokonaisymmärrys ihmisestä ja työstä sekä työntekeemisestä. Virheitä tapahtuu aina ja niistä voidaan oppia, siksi tarvitaan ymmärrystä, että myös virheet kuuluvat asiaan. Mamian (2009, 21) mukaan työhyvinvoinnin määrittelyssä tulee ymmärtää työhyvinvointi moniulotteisesti ja huomioida niin subjektiiviset kuin objektiiviset tekijät, jotka vaikuttavat siihen. Mankan ja Mankan (2016, 9) mukaan työhyvinvoinnin kokonaisymmärrystä tulee lisätä korostamalla työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja lisätä tietoa työhyvinvoinnin myönteisistä vaikutuksista tuottavuuteen.

"Mutta mun mielestä heilläkään ei välttämättä oo ei ihan sitä ymmärrystä siitä, et mitä tarkoittaa sillon, kun me huolehdistaan työhyvinvoinnista. --- mä pidin täällä semmoselle mun työryhmälle --- sellasen niinku pienen perehdytyksen, et hei tänään me puhuttiin

organisaatiotasolla tästä asiasta ja se tarkoittaa tätä... Niin, niin sitä kautta tavallaan lisäsin sitä ymmärrystä täällä organisaatios.” (1)

”Niin sitä yritän itsekin viestiä, ettei tässä nyt ole mitään hätää, että tää on elämää. Ettei mee niinkun Strömsössä kaikki koko ajan, millään työpaikalla. Siinä on vasta se, että meillä on hyvinvoiva ja toimiva organisaatio, kun tästäkin selvittiin. Ja entistä niinkun vahvempana sitten tällaisten kokemusten, hankalien kokemusten jälkeen.” (2)

Työhyvinvointiymmärrykseen kuuluvat myös ymmärrys työhyvinvointiin vaikuttavista **erilaisista osatekijöistä** sekä ymmärrys **työhyvinvoinnin vaikutuksista ja ilmentymistä**. Työhyvinvointi on monen asian summa. Työhyvinvoinnin asiantuntijan tulee ymmärtää nämä konkreettiset seikat ja osata huomioida ne toiminnassaan. Mankan ym. (2007, 8) mukaan organisaation työhyvinvointi syntyy monen eri tekijän summana.

”No huono vuorovaikutus heikentää, huono esimiestyö ja huono asenne ---” (9)

”--- tietysti meidän tyypisessä ympäristössä on hirveesti asioita, joihin osaan on haastavaa vaikuttaa tai jotka on sidonnoisia toisiinsa ---” (10)

5.1.3 Koulutukset

Kolmas kuvauskategoria on koulutukset (Taulukko 3). Siihen kuuluvat teoriatieto, ajattelun jäsentyminen sekä työhyvinvointivalmentajan koulutus. Koulutukset ovat hyvin keskeisiä työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kehittämisessä, sillä ne syventävät ymmärrystä työhyvinvoinnista ja antavat välineitä, joilla lähteä kehittämään työhyvinvointia. Informantteja yhdistävä tekijä oli se, että kaikki olivat suorittaneet useita koulutuksia.

TAULUKKO 3. Koulutukset-kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta

Koulutukset-kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Teoriatieto	"(...) teoreettinen ymmärrys on hyvä olla ja pitääkin olla (...)" (10) "(...) Manka niin kun jaotteli sen siihen viiteen eri osa-alueeseen." (4) "(...) perusraamit (...)" (10)
Ajattelun jäsentyminen	"(...) tämmöstä jäsennehtyä juttua." (4) "(...) on tarpeeksi tietoa, sit kun puhuu työhyvinvoinnista." (2) "(...) on joku malli, joka voi sitä palastella, ettei se oo vaan joku hämmänen, missä touhutaan jotain (...) joo se jäsentyminen (...)" (4) "Et me voidaan niin moneen... montaa asiaa kehittämällä parantaa lopulta sitä työhyvinvointia." (1)
Työhyvinvointi-valmentajan koulutus	"Tuli varmuutta (...) on sellainen varmempi olo, että tietää oikeesti mistä puhuu, eikä oo just sellaista ulkoa opittua." (2) "(...) sieltä tulee niin valtava tietomäärä (...)" (9) "(...) niin kyllä se oli juurikin se positiivisuuden korostaminen." (5) "(...) laajensi mun käsitystä hurjasti siitä, mitkä kaikki osa-alueet kuuluu hyvinvointiin." (3) "Se anto semmosen niinku viitekehysten." (7)

Teoriatieto antaa perusraamit työhyvinvoinnin asiantuntijuudelle. Koulutuksen avulla voidaan kehittää teoreettista ymmärrystä. Työhyvinvoinnin asiantuntijan on tärkeää hyödyntää tutkittua teoriatietoa toiminnassaan, sillä teoria mahdollistaa asioiden perustelemisen teoriatiedon pohjalta. Tutkittua tietoa tulee hyödyntää organisaatiossa perusteluina, miksi tietyt asiat ovat erityisen tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta ja miksi organisaation kannattaa panostaa niihin. Tällöin päätökset eivät pohjaudu vain arkitietämykseen. Jos organisaatiossa ei ymmärretä työhyvinvointia ja sen merkitystä teoreettisella tasolla, riskinä on, että työhyvinvointiin panostaminen on vähäistä (Virolainen 2012, 165).

"Et se on tavallaan, et sit tarvitaan tottakai tutkimustietoa ja sit tarvitaan sitä teoriatietoa ja niistä sit muodostuu se oma käsitys." (9)

"Niin mun mielestä se aika paljon sitä teoriatietoa tarttee, että niitä asioita voi lähteä, lähteä viemään oman henkilöstön ja oman organisaation sisällä eteenpäin." (3)

"No kirjallisuudessa aina, uusin kirjallisuus ja uusimmat tutkimukset on tietysti, on tärkeitä lukea niistä, lukea jotain lehtiartikkeleita." (2)

Kouluttautumisen kautta **ajattelu** pystyy **jäsentymään**, mikä on tärkeää työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kehittymiselle. Erilaiset mallit, kuten esimerkiksi kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli, toimivat keskeisinä tekijöinä ajattelun jäsentymisessä ja niiden avulla

työhyvinvointia voidaan tarkastella jäsennellymin. Manka (2015, 21) korostaa että erilaiset mallit auttavat avaamaan ja jäsentämään kokonaisuutta, jolloin eri osat ja niiden väliset suhteet sekä puuttuvat tekijät nousevat esille.

”Ja mä koen, et aina on hyvä vähä haastaa omaa ajattelua siinä, että että tota miks mä ajattelen näistä niinku mä ajattelen ja miten mä tätä jäsenän, koska siin arjessa ni ei ne lähellä oo jatkuvasti semmonen niinku reflektointi, että miten mä tän kokonaiskuvan jäsenän ja mitä se työhyvinvointi on.” (10)

”--- en mä ollu osannu hahmottaa, mitä kaikkea ehkä sinne työhyvinvoinnin alle me oltiin mietitty, niitä teemoja, mutta et tosiaan joo näillähän on suora linkki sinne työhyvinvointiin. Et me voidaan niin moneen... montaa asiaa kehittämällä parantaa lopulta sitä työhyvinvointii.” (1)

Tähän tutkimukseen osallistuneille informanteille Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelma antoi tietynlaisen viitekehyksen tarkastella työhyvinvointia. Informanteille merkittävän viitekehyksen muodosti koulutuksen pohjalla oleva Marja-Liisa Mankan kehittämä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli (ks. 2.3 Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli), joka muodostuu viidestä tekijästä ja joka tarkastelee työhyvinvointia moniulotteisena kokonaisuutena (Manka 2015, 106–107). **Työhyvinvointivalmentajan koulutus** nivoi yhteen teorian ja käytännön painottamalla tutkittua teoriatietoa. Se syvensi ajattelua painottamalla työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta. Koulutuksen kautta saatua laajaa tietomäärää pystyi soveltamaan omalle työpaikalle. Käytännön esimerkit laajensivat ymmärrystä. Koulutuksessa tärkeää oli myös kokemusten vaihtaminen ja vertaistuen saaminen eri organisaatioista olevien muiden koulutettavien kanssa, mikä antoi uusia ideoita ratkaista oman organisaation ongelmia. Samalla oma työhyvinvoinnin asiantuntijaverkosto kasvoi, mikä on tärkeää työhyvinvoinnin asiantuntijuudelle. Koulutuksen käyminen profiloi sekä johtajana että ihmisenä. Se antoi rohkeutta viedä asioita eteenpäin ja antoi työkaluja omaan työkalupakkiin työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Muita työhyvinvointivalmentajan koulutukseen liittyneitä tekijöitä olivat muun muassa mittaamisen tärkeyden sekä positiivisuuden korostaminen.

”--- siel koulutuksessa aina palattiin siihen Marja-Liisa Mankan malliin --- niin tavallaan mun mielestä, jos niitä osa-alueita kaikkia vähän tuntee, niin kyllä sä sitten aika vahva asiantuntija oot.” (1)

”Ja sit mä koen et siinä työhyvinvointivalmentajakoulutuksessa parasta on se, että sieltä tulee niin valtava tietomäärä. Et eihän sitä kaikkee pysty tavallaan niinku sisäistään, mut siin on ihan mahtavaa se, et sä voit ottaa sen tiedon sieltä mitä sä itse tarvitset. Ja sit nää on aina tosi mielenkiintoisia --- itselle nää käytännön esimerkit, koska silloin sä tiedät, et joku on oikeesti käytännössä tehnyt ton. Ja sitte tiedetään, mitä se on vaikuttanut.” (9)

”No kyllä se oli se, se tuota perustus mikä sieltä tuli ylipäätään. Nää nimenomaan nää vaikuttavat tekijät ja justiin se ymmärrys siihen, että koska kaikkia vaikuttavia tekijöitä ei voida niinku tai niitä haittaavia tekijöitä ei voi poistaa ni tarvitaan niinku sitä puskuria sille hyvälle puolelle, että saatat sitte sitä... että ku vaan on asioita, joille ei mahdeta mitään.” (8)

Vahervan (1999, 98–99) mukaan hyvä oppimisympäristö saa oppijan tarkastelemaan omaa toimintaympäristöään syvällisesti ja kyseenalaistamaan aikaisempia toimintatapojaan. Oppiminen on onnistunutta, kun oppija löytää uuden näkökulman ennestään tuttuun asiaan tai ottaa kokonaan uuden toimintatavan käyttöön hylkäämällä vanhan toimintamallin perustelujen jälkeen. Tämä vaatii oppijalta ja oppimisen ohjaajalta tasavertaisuutta ja kommunikatiivista kykyä.

5.1.4 Työkokemus

Neljäs kuvauskategoria on työkokemus (Taulukko 4), johon kuuluvat käytännön kautta kehittyminen ja työssä oppiminen. Työkokemus on hyvin keskeistä työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kehittämisessä, sillä työhyvinvointi liittyy juuri työhön. Työhyvinvoinnin asiantuntijalla tulee olla työkokemusta, johon hän voi peilata erilaisia ongelmia ja ratkaisuja.

TAULUKKO 4. Työkokemus -kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta

Työkokemus-kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Käytännön kautta kehittyminen	<i>”No tietysti niinkun omasta työkokemuksesta (...)” (2)</i> <i>”(...) pitää olla itellä sellaista työkokemusta.” (4)</i>
Työssä oppiminen	<i>”(...) perehtyy aiheeseen ja sit harjoittelee käytännössä, ihan sama kuin mikä muukin tahansa.” (9)</i>

Työhyvinvoinnin asiantuntijuus **kehittyy käytännön** kokemuksen **kautta**. Työhyvinvoinnin asiantuntijalla tulee itsellään olla omaa työkokemusta, jota vasten hän pystyy pohtimaan erilaisia

ratkaisuvaihtoehtoja. Collinin (2007, 136–137) mukaan kokemuksen kautta oppiminen kerryttää yksilön omaa näkemyksellisyyttä, joka kasvaa ja kehittyy yksilön osaamisen ja asiantuntemuksen mukana.

”--- semmonen niinku nyanssien ymmärrys tai ratkaisuvaihtoehtojen pohtiminen, ni sit taas kokemus opettaa siinä.” (10)

”--- ja sitten mitä on tavallaan siellä työn arjessa tullut vastaan ja minkälaisia tilanteita kohdannut.” (2)

Työssä oppiminen tapahtuu juuri kyseessä olevassa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin asiantuntija oppii työssä, mitkä asiat toimivat juuri kyseisessä organisaatiossa ja mitkä eivät. Collin (2007) nostaa työssä oppimisen tärkeäksi tekijäksi, sillä työ on merkittävä oppimisen konteksti, joka mahdollistaa ammatillisen osaamisen kehittymisen ja vahvistaa ammatillista identiteettiä. Työssä oppiminen tapahtuu autenttisissa työtilanteissa, jolloin se on työn ohessa tapahtuvaa oppimista. (Collin 2007, 125, 131.)

”--- se asiantuntijuus kasvaa ja kehittyy tässä, tässä työn mukana.” (9)

”--- mutta sit taas tässäkin niin ehkä se 70% tulee siitä työstä, kun sitä tekee ja niis tilanteis on mukana ---” (10)

”Ja sitten mitä tulee tähän työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen, niin joo, kyllä omassa työpaikassani olen työhyvinvoinnin asiantuntija, mutta mä en välttämättä ole sitä sitten tän työpaikan ulkopuolella. Et mä ajattelen, et mä olen erikoistunut tähän työpaikkaan.” (9)

5.1.5 Verkostot

Viides kuvauskategoria on nimeltään verkostot (Taulukko 5). Verkostot ovat työhyvinvoinnin asiantuntijalle erityisen tärkeitä. Verkostoihin kuuluvat työyhteisö, erilaiset tiimit, vertaistuki sekä yhteistyö ja vuorovaikutus.

TAULUKKO 5. Verkostot-kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta.

Verkostot-kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Työyhteisö	"(...) jos lähetään työhyvinvointia kehittämään niin puhutaan työn kehittämisestä ja sit sen työyhteisönkin kehittämisestä (...)" (10) "(...) et siellä yhteisössä on niinku hyvä olla ja ... sitä kautta hyvä olla töissä, kun on kiva tulla aamulla töihin." (1) "(...) ollaan tekemisissä työyksiköiden kanssa ja sitten yksittäisten työntekijöiden kanssa." (2)
Tiimit	"(...) tarpeeks osallistetaan ihmisiä miettimään niitä asioita." (2) "(...) meillä on täällä aika hyvät tiimit." (4)
Vertaistuki	"(...) semmonen asiantuntijaverkosto (...) iso lisäarvo sieltä." (1)
Yhteistyö ja vuorovaikutus	"(...) myötätunto on nykytyöelämän sana (...) että sä osaat vähän katsoa toisen näkökulmasta asioita (...)" (2) "(...) tosi isosti vuorovaikutustaidot ja semmonen niinku empatia ja dialogityyppiset asiat ja kyky niihin." (10)

Työyhteisö määrittää voimakkaasti työhyvinvoinnin asiantuntijuutta, sillä se on paikka, jossa toimitaan työhyvinvoinnin asiantuntijana. Työyhteisö luo omat vaatimuksensa tarvittavalle työhyvinvoinnin asiantuntijuudelle. Hyvinvoiva työyhteisö toimii tietynlaisena mittarina työhyvinvoinnin asiantuntijan työstä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on myös työyhteisön kehittämistä. Joki (2018) korostaa, että toimiva työyhteisö syntyy toimivien ihmissuhteiden kautta. Työyhteisössä tulee käyttäytyä oikeudenmukaisesti ja kunnioittaa toinen toistaan. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri työyhteisössä edesauttaa työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden kehittämisessä. (Joki 2018, 180.)

"--- koet saavasi arvostusta sekä työssäsi että roolissasi työyhteisön jäsenenä." (5)

"Että sitten työyhteisössä on käyty läpi yhdessä ne tulokset ja keskusteltu ja otettu sitten tällainen kehittämiskohde omalle työyhteisölle." (2)

Työhyvinvoinnin asiantuntijuus on myös erilaisten **tiimien** välistä tiimityötä. Erilaisiin tiimeihin voivat kuulua esimerkiksi johto, työntekijät, asiakkaat, erilaiset yhteistyökumppanit ja työterveyshuolto. Raappanan (2018) mukaan tiimit voivat olla työelämässä kestoaltaan lyhyt- tai pitkäkestoisia ja niiden koordinointi voi olla hyvinkin erilaista. Jäsenet voivat tehdä lyhyen tai pitkän aikaa keskenään yhteistyötä riippuen tehtävistä ja tavoitteista. (Raappana 2018, 12.)

”Mutta meillä on hyvä tiimi, että voidaan tehdä tahoillamme juttuja, ja sitten tarvittaessa yhdessä.” (5)

”--- mulla on tietyt yritykset, minkä hoidoista mä vastaan tiimini kanssa.” (4)

” Meil on tullu sit se et meil on tiimiorganisaatio ---” (9)

”--- niin se on aika monen niinku tekijän ja tiimin suunnittelun summa, että tota me näihin asioihin pystytään vaikuttamaan.” (10)

”--- sit mun esimies on meiän työhyvinvointijohtaja ja meillä työhyvinvointitiimi rakentuu sit niin, että oon minä, jolla on työkykyasiat ja sit meil on ---” (10)

Työhyvinvoinnin asiantuntijalle on tärkeää saada **vertaistukea** työhyvinvoinnin asiantuntijaverkostoilta, sillä työhyvinvoinnin kehittäminen omassa organisaatiossa voi olla yksinäistä. Vertaistuki voi antaa uusia oivalluksia ja ratkaisuja, miten oman organisaation ongelmatilanteisiin voi puuttua. Sajaniemi ja Mäkelä (2015, 137) esittävät, että alati muuttuvassa maailmassa on yhä tärkeämpää vahvistaa kuulumista johonkin joukkoon ja saada lisää sosiaalisia suhteita.

”--- se verkosto ja kollegat siellä ni sieltä taas tuli tosi hyviä oivalluksia erinäisiin asioihin, et mitä vois itekin kokeilla tehdä toisin tai uutta.” (10)

”--- saman alan kollegoita hyvin eri tyyppisistä organisaatioista ni sit taas näis asiois on tosi hyvä niinku mones muussakin vaihtaa ajatuksia ja muiden kokemuksia ja ne haasteet on tietyl taval joka organisaatiossa aika samat. Perimmäiset haasteet ainakin niin sit sitä konkretiaa ku pääsee vaihtaa, et miten te ootte tällasia ratkonu ja mitä te ootte huomannut toimivan tällasis tilanteis --- työhyvinvoinnin ihmiset on tietyl taval aika yksin ja niit ei oo kovin montaa organisaatiossa ni sit se semmonen verkostoituminen organisaatioiden välillä on tosi tarpeen.” (10)

”--- sellainen vertaiskeskustelu, vertaistuki. --- Ja sit se keskustelu, se on se, minkä ryhmäläiset on erityisesti kokeneet sellaiseks omaa työhyvinvointia ja jaksamista tukevaksi. Kun on muitakin, jotka ovat samassa tilanteessa, ja sitten yhdessä voidaan pohtia. Ja tulee ihan uusia

näkökulmia, kun joku sanookin jonkun asian, et hän on ajatellut näin. Itse ei oo ollenkaan ajatellut sillä tavalla.” (2)

”--- tavallaan myös sen ylläpitäminen vaatis sellaista vertaistuellista volyymia, että pystyis aina joko jatkokouluttautumaan tai sitten käymään niitä keskusteluja jonkun ihmisen kanssa, joka myös on vihkiytynyt siihen aihealueeseen ja haluaa niitä aiheita viedä eteenpäin.” (3)

Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeitä. Työhyvinvoinnin asiantuntijan tarvitsee työskennellä erilaisten ihmisten ja organisaatioiden kanssa, siksi hänellä tarvitsee olla kykyä asettua toiseen asemaan ja keskustella asioista. Dunderfelt (2016, 177) painottaa tasa-arvoista kohtaamista, toisen kuuntelemista ja rakentavaa vuorovaikutusta ihmisten välisessä kanssakäymisessä.

”Miten siellä työyhteisössä käyttäydytään ja mitä viestitään muille ja arvostetaanko kollegaa vai ei.” (2)

”Ja tota, ja sitten se, että siellä ne eri ammattiryhmät pelaa keskenään, että se on sujuvaa se yhteistyö.” (4)

”Ja jotta tää kaikki onnistuis, niin tarvitaan tosi hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Tarvitaan sieltä työhyvinvoinnin asiantuntijalta tai sitte tarvitaan siellä organisaatiossa, jotta nää asiat saa sitte sinne käytäntöön menemään.” (9)

5.1.6 Työnteon raamit

Kuudes kuvauskategoria on työnteon raamit (Taulukko 6), joihin kuuluvat lainsäädäntö, työturvallisuus ja työsuojelu, työterveys ja työkyky sekä tuloksellisuus. Työnteon raamit luovat puitteet työhyvinvoinnin asiantuntijuudelle. Työhyvinvoinnin asiantuntijan tulee olla tietoinen näistä tekijöistä ja osata huomioida ne toiminnassaan.

TAULUKKO 6. Työnteon raamit - kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta

Työnteon raamit -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Lainsäädäntö	"(...) pystyvät sitten noudattamaan voimassaolevia lakeja ja määräyksiä." (5) "(...) antaa hyvän pohjan meidän lainsäädännön tuntemus (...)" (10) "(...) pitää olla nää perustiedot liittyen (...) työehtosopimukseen, työaikalakiin (...)" (9)
Työturvallisuus ja työsuojelu	"(...) meidän organisaatiossa turvallisuus on malliesimerkki. Mä laadin joka kuukausi semmoisen turvallisuustiedotteen (...)" (5) "(...) perinteisesti johdettu vahvasti niinku työturvallisuutta (...)" (1) "Ja työsuojeluvaltuutettu on tukemassa, että työn tekeminen on sujuvaa ja turvallista ja terveellistä." (2) "(...) vahva työsuojelutoimikunta, mikä on lakisääteinen." (1)
Työterveys ja työkyky	"(...) sitä lakisääteistä juttua, että huolehditaan ne toimintasuunnitelmat ja työpaikkaselvitykset ja terveystarkastukset." (4) "Ja tällainen osatyökykyisten panos työelämässä." (2)
Tuloksellisuus	"Mistä tunnistaa hyvinvoivan organisaation (...) hyväntuuliset työntekijät, reipas tekemisen meininki, tyytyväiset asiakkaat, hyvä taloudellinen tulos (...)" (9) "No tietysti siis kyllähän se siellä sen viivan yläpuolella ja tuloksessa näkyy vähintäänkin pitkällä aikajänteellä (...)" (10)

Lainsäädäntö velvoittaa organisaatioita ja työhyvinvoinnin asiantuntijaa. Lait ohjaavat huomioimaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Rauramon (2012, 18) mukaan lainsäädännön velvoitteiden noudattaminen on yksi merkittävä osa työnantajatoimintaa. Ojala ja Ahonen (2005, 35) korostavat työlainsäädännön asettavan vaatimuksia ja velvollisuuksia organisaatioille edellyttämällä niitä huolehtimaan työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavasta lainsäädännöstä lisää luvussa 2.2.1 Työhyvinvoinnin taustalla lait ja sopimukset.

"--- sitte tietysti meidän lainsäädännön tuntemus, koska siellä on tosi paljon asioita mikkä tulee meille myös. Ainakin reunaehdoja laista. Et sithän voidaan tehdä paljon enemmän ja se ei viel takaa ku ihan tietyn perustason." (10)

"Mutta sitten jos lähdetään jostain lain määritelmistä, vaikka sieltä työsuojelun näkökulmasta ja työhyvinvointi yhtenä osana sitä työsuojelua, niin sehän vastuu kuuluu työnantajalle lain mukaan." (2)

Työturvallisuus ja työsuojelu kuuluvat keskeisesti työnteon raameihin, sillä ne molemmat velvoittavat työnantajaa. Työhyvinvoinnin asiantuntijan on puututtava yhdessä työturvallisuus- ja työsuojeluasiantuntijoiden kanssa työn fyysiseen ja henkiseen kuormittavuuteen. Työolojen tulee olla turvalliset työntekoa varten, mikä puolestaan edistää työhyvinvointia. Virolaisen (2012, 146) mukaan työturvallisuuden kehittämisen onnistumiselle on olennaista johtoportaan sitoutuminen

kehittämistoimiin. Vahvin ja tärkein lakisäänteinen velvollisuus on työnantajan työturvallisuusvastuu. Työsuojelun toimintaohjelman sisältöön vaikuttavat arvio työpaikan vaaroista ja haitoista. (Alahautala & Huhta 2018, 45, 62.)

”--- mä näen, että työhyvinvointiin niinku yksi tärkeimpiä juttuja on turvallisuus. Eli silloin kun sä tuut töihin, niin sun ei tarvi pelätä sun oman terveyden puolesta. Että se on tosi tärkeä juttu.”
(6)

”--- työntekijöitä ja tietysti liikkuvat paljon. Että se on haaste, niin turvallisuuden kuin myös työhyvinvoinnin kannalta. Että tosi vaikea saada kaikkia ihmisiä yhtä aikaa samaan paikkaan, tai oikeastaan mahdoton.” (5)

”--- työsuojelukoulutukset, jotka on liittyneet työhyvinvointiasiaan, vaikka ristiriitatilanteiden selvittämisiä ---” (2)

Työterveys ja työkyky asettavat omat raaminsa työnteolle. Työhyvinvoinnin asiantuntijan tulee toimia yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Hänen tulee ymmärtää esimerkiksi osatyökykyisyydestä. Virolaisen (2012, 148) mukaan työterveyshuollon asiantuntijoiden osaaminen korostuu erityisesti työkykytoiminnassa. Loppela (2004, 6) korostaa väitöskirjassaan työkyvyn ylläpitämisen kannalta tärkeänä työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisön asioihin sekä työntekijälle annettua vastuuta sekä mahdollisuutta oppia uutta.

”Eli se työterveyshuollon asiantuntijuus otetaan mukaan. Sieltä ne sairauspoissaolotilastotkin monesti tulee. Istutaan niinkun alas ja katotaan, mitä näistä nyt nousee, ja sitten lähdetään miettimään, että mitens tätä asiaa pystytään parantamaan.” (2)

”Et niinku se mun tulokulma tällä hetkellä on enemmän ehkä se niinku työkyky. On se sit fyysistä tai psyykkistä työkykyä sitte tietyl tavalla enemmän sitä niinku terveyteen liittyviä tukimuotoihin liittyviä.” (10)

Tuloksellisuus asettaa tiukat raamit työnteolle. Siksi organisaatiossa tulla olla ymmärrystä, että työhyvinvointi vaikuttaa myös organisaation tulokseen. Kun työhyvinvointiin panostetaan, on sillä vaikutuksia työn tuottavuuteen ja laatuun. Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007, 23) muistuttavat,

että työhyvinvointi tulisi nähdä osana liiketoimintaa, sillä sen avulla organisaatiolla on mahdollisuus saada kilpailuetua muihin nähden.

”--- se ymmärrys siitä, että se vaikuttaa siihen meidän asiakaskokemukseen, se vaikuttaa meidän tulokseen, ja toki niinku tulos tulee sieltä tehokkuudesta, tuottavuudesta, ja sit toisaalta ehkä se negatiivinen puoli, että se aiheuttaa meille kustannuksia, jos meidän väki ei voi hyvin ja sairastaa ja eläköityy.” (10)

5.1.7 Elinikäinen oppiminen

Seitsemäs ja viimeinen kuvauskategoria on nimeltään elinikäinen oppiminen (Taulukko 7), johon kuuluvat merkityskategoriat jatkuva kehittyminen, kehityksessä mukana oleminen sekä uudistuminen. Työhyvinvoinnin asiantuntijuudessa ei tulla koskaan valmiiksi. Se on siten elinikäistä oppimista. Työmenetelmät muuttuvat, työelämä muuttuu ja kehittyy. Se vaatii osaamisen jatkuvaa kehittämistä sekä oman alan seuraamista, mutta myös laajemmin työelämän. Työhyvinvoinnin asiantuntija on samalla työelämän kehittäjä, joka kehittää työelämää omasta organisaatiostaan käsin, työnantajaa ja ihmisiä kuunnellen. Työhyvinvoinnin asiantuntijan tulee kehittää omaa osaamisen jatkuvasti ja hänellä tulee olla osaamista työelämän uudistuksista ja muutoksista.

Taulukko 7. Elinikäinen oppiminen -kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta
Elinikäinen oppiminen -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Jatkuva kehittyminen	<i>"(...) mä yritän, yritän kehittää ja oppia jatkuvasti, ja on omatoiminen." (6)</i> <i>"(...) koulutuksilla on suuri merkitys ja sillä, että innostuu siitä aiheesta (...)" (3)</i> <i>"Eli jatkuvasti voi kehittyä ja oppia uutta." (2)</i>
Kehityksessä mukana oleminen	<i>"Tietysti elämä, työelämä, jatkuva opiskelu, jatkuva seuraaminen. " (6)</i> <i>"Ja tilanteet muuttuu, yhteiskunta muuttuu ja se määrittely työn tekemisestäkin aika paljon." (2)</i>
Uudistuminen	<i>"No se on se jatkuva uudistuminen, jatkuva kouluttautuminen (...)" (8)</i> <i>"(...) käytännön kautta (...) joutuu opiskelemaan (...) perehtymään aiheeseen (...)" (7)</i> <i>"(...) kyllähän se oppi tapahtuu sitten käytännössä tekemällä." (5)</i>

Työhyvinvoinnin asiantuntijuus on **jatkuvaa kehittymistä**. Siinä ei tulla koskaan valmiiksi, joten työhyvinvoinnin asiantuntijalla tulee olla halua kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Collinin (2007, 129) mukaan elinikäinen oppiminen on keino yksilön ammatillisen osaamisen kehittämiseen koko hänen työuransa ajan.

"Mutta kyllä se asiantuntemus tulee sitten sillä jatkuvalla opiskelulla. Sun täytyy niinkun niin sanotusti pitää silmät ja korvat auki ja haettava sitä tietoa." (6)

"Näen, että työhyvinvoinnin asiantuntijana ei varmaan koskaan ole valmis, niinkun varmaan missään työssä ei voi sanoa koskaan olevansa valmis. Eli jatkuvasti voi kehittyä ja oppia uutta." (2)

Kehityksessä mukana oleminen on jatkuvaa työelämän kehityksen seuraamista ja kehityksessä mukana olemista. Se on konkreettisia tekoja, kuten kirjallisuuden, artikkeleiden ja uusien tutkimusten lukemista. Mankan ja Mankan (2016) mukaan on tärkeää olla tietoinen megatrendeistä ja muutoksista, sillä niillä on vaikutusta työelämään ja työntekijöihin. Ne ihmiset, jotka eivät ole kiinnostuneita jatkuvasta itsensä kehittämisestä, ovat vaarassa menettää osaamistaan ja ovat heikommassa asemassa työelämässä. (Manka & Manka 2016, 14–15.)

"Työelämä muuttuu niin paljon ja tää maailma muuttuu niin paljon, ja tarpeet ei oo enää samat ku viis vuotta sitte oli." (8)

"Mutta kyllä se sen mun mielestä tarvii, et niinku käyt vähän tuolla ulkomaailmassa ja otat sieltä niitä oppeja, luet jostain artikkeleita ja seuraat sitä aihealuetta." (1)

"Niin, no koko ajan täytyy tietysti seurata, että mitä ympärillä tapahtuu. Mitä uusia juttuja tulee, että pysyy niistä tietoisena." (5)

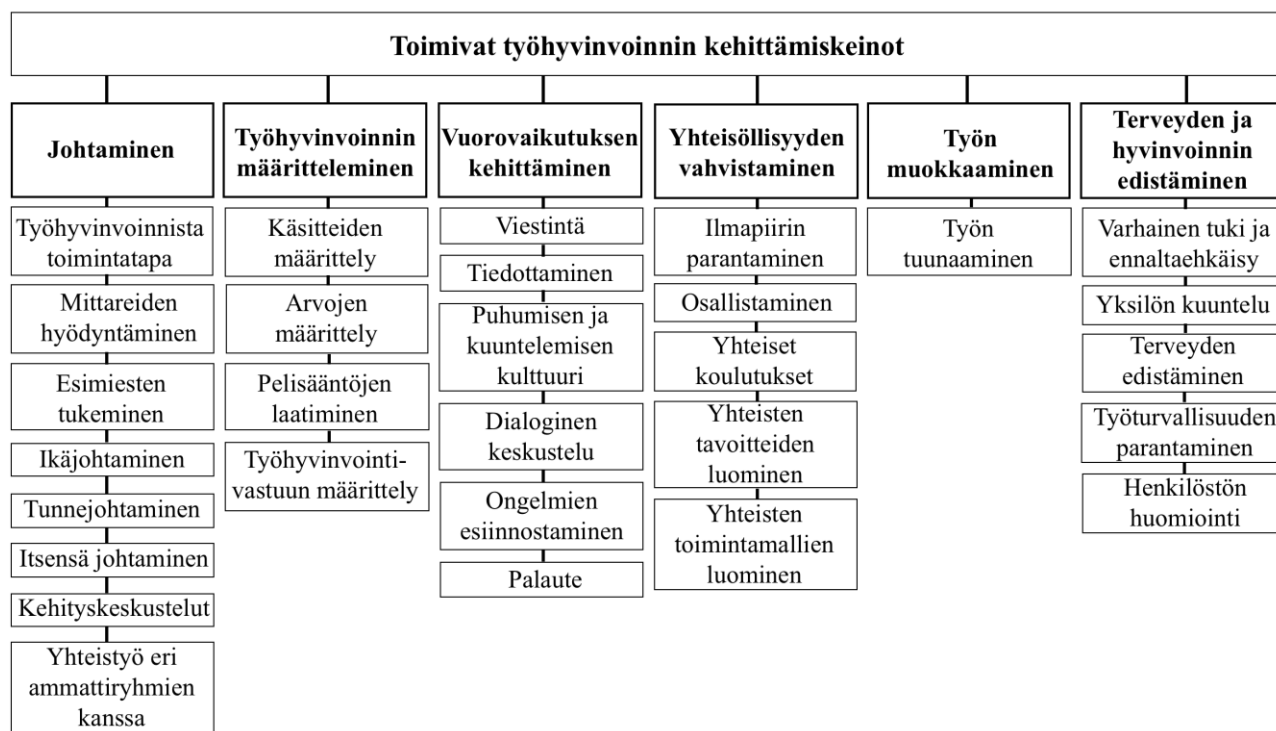
Uudistuminen on työhyvinvoinnin asiantuntijan oman toiminnan uudistamista ja uudistumista uuden tiedon myötä. Työhyvinvoinnin asiantuntija ei voi jäädä vanhaan, vaan hänen tulee ottaa uudet tiedot ja taidot omaan työkalupakkiinsa. Hyppänen (2010) muistuttaa, että itse organisaatio ei ole koskaan luomassa uutta, vaan aina on kyse ihmisistä ja heidän ajattelustaan. Uudistuminen saa alkunsa aina ihmisestä. (Hyppänen 2010, 13.)

"Mutta mun mielestä sitä kypsyy koko ajan ja sitten, kun tulee erilaisia luentoja eri aiheista, niin niitä aina kattoo vähän eri näkökulmasta. Nyt varsinkin, kun oli vuosi näiden koulutusten välillä. Niin tavallaan sitä on vienyt omia menetelmiä taas eteenpäin, mutta nyt tuli taas se, että mä haluaisin lisää välineitä." (3)

”Että semmoinen on nyt tulossa ens vuoden alussa. Niin siihen mä oon ilmoittautunut, että mä haluaisin olla --- siinä mukana. Että kyllä jotenkin tarkoitus olisi, että kaikki mikä on jotain jalkauttamista tänne, niin mä tykkäisin kyllä olla niistä ekana kuulemassa. Ja sitten neuvomassa muita.” (4)

5.2 Toimivat työhyvinvoinnin kehittämiskeinot

Edellisessä luvussa tarkastelimme sitä, minkälaisia työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneet nostivat esille. Tässä luvussa vastaamme toiseen tutkimuskysymykseen: Minkälaisia käsityksiä Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneillä henkilöillä on toimivista työhyvinvoinnin kehittämiskeinoista työhyvinvoinnin asiantuntijan roolista tarkasteltuna? Muodostimme aineiston pohjalta informanttien käsityksistä kuusi kuvauskategoriaa, jotka ovat: Johtaminen, työhyvinvoinnin määrittäminen, vuorovaikutuksen kehittäminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen, työn muokkaaminen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Kuvauskategoriat ovat esitetty alla olevassa tulosavaruudessa (Kuvio 6) horisontaalisesti, sillä ne ovat samanarvoisia suhteessa toisiinsa. Tulosten pohjalta nämä kuusi kehittämiskeinoa ovat työhyvinvoinnin asiantuntijan roolista tarkasteluna toimivia keinoja kehittää työhyvinvointia.



KUVIO 6. Työhyvinvointivalmentajien käsitykset toimivista työhyvinvoinnin kehittämiskeinoista

5.2.1 Johtaminen

Ensimmäinen kuvauskategoria on nimeltään johtaminen (Taulukko 8). Johtamisen näkökulmasta keskeisiä toimivia työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja ovat työhyvinvoinnista tehdään toimintatapa, mittareiden hyödyntäminen, esimiesten tukeminen, ikäjohtaminen, tunnejohtaminen, itsensä johtaminen, kehityskeskustelut sekä yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa.

TAULUKKO 8. Johtaminen-kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta

Johtaminen-kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Työhyvinvoinnista toimintatapa	"(...) johtajalla pitää tietysti olla se ymmärrys siitä työhyvinvoinnista ja sen ymmärryksestä." (2) "Työhyvinvoinnista tulee toimintatapa, mikä on synkronissa muihin tavoitteiden kanssa." (9) "(...) resurssien vahvistamista tai joidenkin tukimallien tuomista (...)" (10) "(...) se on minulle tapa toteuttaa johtajuutta." (9) "(...) työhyvinvointiohjelma (...) semmonen työkalu mitä me sit päivitetään joka vuosi." (1)
Mittareiden hyödyntäminen	"(...) johto kattoo aina sellasia niinku numeroita ja sellasta kovaa faktaa (...)" (1) "(...) on käyty läpi yhdessä ne tulokset ja keskusteltu ja otettu kehittämiskohde (...)" (2) "(...) kylhän me joudutaan paljon kattomaan mittareita ja sitä dataa (...)" (10) "(...) työhyvinvointikysely ennen työhyvinvointikeskusteluja (...)" (9) "(...) kun niitä mitataan niin mitä sillä tiedolla tehdään." (10)
Esimiesten tukeminen	"(...) esimiehet tarvitsevat välillä sellaista peiliä ajatuksilleen (...)" (2) "(...) homma on enemmän sitä ymmärrystä ja tietoa saada niille esimiehille." (6) "(...) mun rooli on tukea niitä toki esimiehiä siinä heidän työssään (...)" (10) "(...) esimiesvalmennuksia (...)" (1) "(...) puhutaan työhyvinvoinnista sen lähimmän esimiehen kanssa (...)" (6)
Ikäjohtaminen	"(...) tämmöinen ikäjohtamisen teema hyvin vahvasti (...)" (2) "Jotenkin se ajattelu, että he ovat ihan yhtä arvostettuja." (2)
Tunnejohtaminen	"(...) tosi tärkeäksi tullut viime vuosina tunnejohtaminen tai tunneilmaston johtaminen." (2)
Itsensä johtaminen	"(...) tuotiin uutena se itsensä johtaminen (...)" (1)
Kehityskeskustelut	"(...) kehityskeskustelut (...)" (9)
Yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa	"(...) työterveyshuollon asiantuntijuus otetaan mukaan." (2) "(...) suhteessa työterveyshuoltoon ja Kelaan ja eläkevakuuttajaan, tapaturmavakuuttajaan (...)" (10) "(...) vuorovaikutteista työterveyshuollon ja työnantajan kanssa." (6) "(...) työterveyden kanssa esimerkiksi säännöllisesti tapaan sieltä hoitajia ja lääkäreitä (...)" (1) "(...) eri ammattiryhmät pelaa keskenään, että se on sujuvaa se yhteistyö." (4)

Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta oleellista on se, että **työhyvinvoinnista** tulee **toimintatapa**. Työhyvinvointi on agendana arjessa. Työhyvinvoinnille asetettujen tavoitteiden tulee olla samassa linjassa muiden organisaation tavoitteiden kanssa. Työhyvinvointi on tapa toteuttaa johtajuutta. Johtajan tulee ymmärtää työhyvinvoinnin merkitys. Johtaja tekee ratkaisuja sekä päätöksiä, jotka tukevat työhyvinvointia. Johtaja on sisäistänyt työhyvinvoinnin ja sen merkityksen. Johtamisen arjessa, työhyvinvointi näkyy työntekijöille. Työhyvinvointiohjelma on käytännöllinen työkalu

työhyvinvoinnin toteuttamisessa ja seurannassa. Työhyvinvointia kehitetään säännöllisesti. Mankan ym. (2007) mukaan työhyvinvointiin tulee panostaa, sillä se on kilpailuvaltti uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa, sillä se voi tuoda siihen sijoitetut summat takaisin jopa 10-20-kertaisena (Manka ym. 2007, 3, 23).

”Työhyvinvoinnista tulee toimintatapa, mikä on sitten synkronissa muitten tavoitteiden kanssa.” (9)

”--- ja toki niinku tulos tulee sieltä tehokkuudesta, tuottavuudesta ja sit toisaalta ehkä se negatiivinen puoli että se aiheuttaa meille kustannuksia, jos meidän väki ei voi hyvin ja sairastaa ja eläköityy. Ja koen ite et siit on syntynyt aika hyväkin ymmärrys ja se on kasvanu koko ajan ja tietyl taval se antaa sen mandaatin tehdä.” (10)

”Meil on myös henkilöstölle selkeesti kerrottu, et yrityksen tahtotila on se, että me panostetaan näihin työhyvinvointiasioihin, me halutaan hyvää työhyvinvointia.” (9)

Mittareiden hyödyntäminen työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää. Erilaiset mittarit ja kyselyt antavat konkreettista faktatietoa. Johtaja käyttää mittareita ja hyödyntää niistä saatavaa tietoa. Erilaisten työhyvinvointimittareiden, kyselyiden ja kartoitusten avulla saadaan konkreettista tietoa työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta. Mittaaminen on perustelua työpaikalla tehtäville asioille ja päätöksille, sillä tuloksilla voidaan perustella tulevia toimenpiteitä. Tärkeää on avoimesti tiedottaa, miksi mitataan, mitä mitattavalla tiedolla tehdään, miksi erilaisiin asioihin tulee puuttua. Avoimuudella mahdollistetaan kaikkien ymmärrys mittaamisesta ja sen tarpeellisuudesta. Niin erilaisten mittaamisten kuin kyselyidenkin antamien tulosten tulee johtaa oikeisiin toimenpiteisiin. Tärkeää on tehdä saatujen tulosten avulla strategiset päätökset lähtien ratkaisukeskeisesti liikkeelle. Pitää pysähtyä miettimään mitä mittaamisella saatu tulos itse asiassa kertoo. On tärkeää, että koko ajan seurataan työhyvinvointia. Esiinnousseita toimivia menetelminä ovat esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyt, ilmapiirikyselyt, työtyytyväisyyskyselyt, työpaikkaselvitykset, työhyvinvointikyselyt, fiilismittari, terveystestit, toimintakykytestaukset ja työterveyskyselyt. Sairauspoissaoloja tulee myös seurata säännöllisesti, ne antavat myös esimiehelle tärkeää tietoa. Pelkkä mittaaminen ei riitä, pitää myös arvioida ja seurata kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia. Tulosten kautta saadaan faktatietoa asioista, joihin tarvitsee puuttua ja panostaa ja voidaan tehdä konkreettisia toimenpiteitä mittareiden antaman tiedon perusteella. Tarvittavat kehittämistoimenpiteet tulee suunnitella strategisesti ja myös seurata ja arvioida tehtyjen

toimenpiteiden vaikuttavuutta. Lahden (2008) mukaan jotta asetettujen tavoitteiden seuranta onnistuu, on suoritettava asianmukaisesti mittaamista. Mittaamalla tullaan tietoisiksi tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuudesta ja opitaan sekä onnistumisista että tapahtuneista virheistä. Mittaamisen avulla saadaan tietoa tuloksellisuudesta ja voidaan lisätä esimiehen ja työntekijöiden keskinäistä luottamusta. Mittaamisen ja siitä saatavan tiedon avulla on mahdollista toteuttaa erilaisia muutoksia. (Lahti 2008, 180–181.) Mittaamisella saadaan ajantasaista tietoa siitä, onko työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet halutunlaisia (Manka ym. 2007, 25). Nykyaikaiseen johtajuuteen kuuluu olennaisena osana mittaaminen, jolla saadaan tietoa niin tuottavuudesta, työntekijöiden työkykyisyydestä ja osaamisesta sekä työyhteisössä vallitsevasta työilmapiiristä (Tanskanen 2013, 11).

”--- niin siellä tehdään esimerkiksi työpaikkaselvityksiä kolmen vuoden välein, koko tuotanto läpi.” (6)

”Ja sit tietysti isoissa taloissa sit kylhän me joudutaan paljon kattomaan mittareita ja sitä dataa, koska niinku jokaista ihmistä samalla tavalla nää, ni silloin sitä tietyl tavalla sitä pulssia täytyy niiden niinku mittareiden kautta tarkkailla ja seurata.” (10)

”Ja siellä oli nyt sitten tulokset edelliseen kyselyyn verrattuna huonontunut. Että nyt pitää lähteä kaivautumaan sinne, että mistä se johtuu.” (5)

”Ja käydään sitä meidän vuosittaista suunnitelmaa läpi, että ensinnäkin on olemassa se vuosisuunnitelma, mikä on must tosi hyvä ja sit et me seurataan sitä et miten se on toteutunut.” (1)

Toimivana työhyvinvoinnin kehittämiskeinona on **esimiesten tukeminen** heidän työssään. Esimiehet tarvitsevat peiliä ajatuksilleen. Työhyvinvoinnin asiantuntija neuvoo ja välittää tietoa työhyvinvoinnista esimiehille. Puhuminen lähimmän esimiehen kanssa työhyvinvoinnista on tärkeää. Esimiesvalmennukset ovat tärkeä osa esimiesten tukemista. Virolaisen (2012, 201) mukaan esimiehiä kuormittaa muun muassa aikatavoitteet, vastuu tuloksellisuudesta ja ihmisten johtamiseen liittyvät asiat, joiden vuoksi esimiehet tarvitsevat tukea ja mahdollisuutta puhua stressaaviksi kokemistaan asioista.

”Ja se on tietysti ihan ensarvoisen tärkeää, et sit hyvinvoinnin asiantuntija on tukemassa niitä esimiehiä siinä työssään. Et eihän niinkun asiantuntija voi itse sitä työtä tehdä, vaan antamassa tietoa ja tukea niille esimiehille, jotka sitten voi sitä hyvinvointia oman tiimensä sisällä ja toisten tiimien kanssa niin sitten luoda.” (5)

Ikäjohtaminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittämistä. Vanhempien työntekijöiden huomioiminen johtamisen avulla on tärkeää. Iäkkäämpiä työntekijöitä ja heidän kokemustaan tulee arvostaa samalla tavalla kuin nuorempiakin työntekijöitä. Keskeistä on, että johtaja näkee iäkkäämpien työntekijöiden potentiaalit, eikä vain sitä mitä puuttuu tai on vialla. Usein iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla tulee vastaan osatyökykyisyys, joka tulee nähdä myönteisenä mahdollisuutena. Tulevaisuudessa ikäjohtamisen tarve on vain lisääntymässä. Manka ym. (2007, 24–25) muistuttavatkin, että työhyvinvointia ja terveyttä lisäävillä kehittämistoimenpiteillä pienennetään eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määrää ja säilytetään ikääntyvien tietotaito yrityksissä kauemmin. Jaakkolan (2019, 183) mukaan tulee ikäjohtamisessa huomioida sekä yksilön subjektiivinen ikä eli yksilön kokemus iästä että biologinen ikä eli yksilön terveys ja fyysinen kunto.

”Siellä oli tää työn imun teema ja siitä tuli tämmöinen ikäjohtamisen teema hyvin vahvasti sitä kautta mukaan.” (2)

”Että tavallaan työtä voi tehdä, vaikka sä et oo niinkun 100 prosenttisesti tikissä. Että sit kun ikää tulee, niin aina jotain kremppaa ihmisillä. Mut silti on niinkun ajateltava positiivisesti, että aina on myös sitä terveyttäkin jäljellä.” (2)

Tunnejohtaminen on yksi keskeisistä työhyvinvoinnin toimivista kehittämiskeinoista. Johtajan tulee ymmärtää omia tunteitaan, jotta voi ymmärtää työyhteisössä esiin tulevia tunteita. Johtaja näyttää omalla esimerkillään, millaiset tunteet ovat työpaikalla sallittuja. Tunneilmasto pitää uskaltaa kohdata. Hiltusen (2014, 102) mukaan paras keino tunnejohtamiseen on se, että johtaja pyrkii ymmärtämään omien tunnekokemuksiensa kautta työntekijöidensä ja muiden yhteistyökumppaneiden tunnetiloja. Paasivaara (2010) jaottelee tunnejohtamisen omien tunteiden tiedostamiseen, hyväksymiseen ja käsittelemiseen, kykyyn motivoida itseään, kykyyn luoda ja ylläpitää ihmissuhteita sekä kykyyn ymmärtää muiden tunteita. Tunnejohtamisen avulla johtaja auttaa työyhteisöä työstä heränneiden vaikeiden tunteiden käsittelemisessä. (Paasivaara 2010, 81.)

”--- tosi tärkeäksi tullut viime vuosina tunnejohtaminen tai tunneilmaston johtaminen. Ja esimiehellä on tosi tärkeä rooli siinä. Hän näyttää niinkun omalla esimerkillään mallia, että minkälaisia tunteita siellä sallitaan työyhteisössä ja kuullaanko niitä tunteita, kun monesti on niin, että ensin pitää kohdata ne tunteet ja kuulla niitä, sit päästään vasta siihen itse asiaan. Ja monet niinkun tällaiset työpahoinvointi, jos käyttää tällaista sanaa, työpahoinvointia tuottavat tilanteet ovat sellaisia, että siellä on sellaista vanhaa tunnekuormaa. On loukkaantumisia, suuttumisia, väärinymmärryksiä. Ja ne kaikki ovat siellä työyhteisössä valtava tunnekuormahistoria. Jotka saattaa pullahtaa sitten jossain ihan oudossa tilanteessa. Ja esimies saattaa olla aivan ymmyrkäisenä, että mistäs tää nyt tuli. Jos se ymmärrä sitä, että ne pitää kohdata ne tunneilmasto. --- Ensin pitää ymmärtää omia tunteita, pitää tietää, mitkä ne omat tunteet on, kohdata ne. Ja sitten vasta voi ymmärtää sen työyhteisön tunteita.” (2)

"Että pikkaisen tarvittaisiin sellaista omien tunteiden kohtaamista ja kuulostelua, niin sitä kautta voi sitten kuunnella myös niitä työyhteisön tunteita.” (2)

Itsensä johtaminen on noussut uutena työhyvinvoinnin kehittämiskeinona, sitä tulisi nostaa esille yhä enemmän. Johtajan tulee osata hallita omaa ajankäyttöään, jotta hän osaa johtaa ja ymmärtää muiden ajankäyttöä ja toimintaa. Esimiehen ymmärrys omasta itsestä ja mahdollisuuksista on tärkeää. Tanskasen (2013) mukaan itseään johtavan esimiehen tulee tunnistaa omat vahvuudet ja osata käyttää niitä, rohkeasti tuunata työtään paremmaksi, priorisoida töitään ja ajankäyttöään sekä oppia ja kehittää itseään. Suonsivun (2014, 46) mukaan hyvän johtamisen ydin löytyy hyvästä itsensä johtamisesta eli itsensä kuuntelemisesta, toteuttamisesta ja omasta hyvinvoinnista. Johtajan tulee tuntea omat vahvuutensa ja rajoituksensa. Itsetuntemus on etu niin johtajalle itselleen, työyhteisölle kuin kaikille työntekijöillekin. (Paasivaara 2010, 63–64.)

”No johtajuudes mitä me on ny nostettu paljon teemana niin on sit se itsensä johtaminen esimiehille. Ja tavallaan se on oman ajankäytön hallinta ja se että jos et sä pärjää oikeen itteskään kanssa etkä omankaan työkuormas kanssa, ni miten ihmeessä sä johdat muita.” (1)

Kehityskeskustelut ovat toimiva tapa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehityskeskustelu tulee käydä jokaisen työntekijän kanssa vähintään kerran vuodessa. Tärkeitä ovat myös työhyvinvointikeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Aarnikoivun (2016) mukaan kehityskeskustelu on oikein hyödynnettyä ja käytettynä yksi parhaimmista työkaluista johtajalle, mutta huonosti toteutettuna ainoastaan ajan hukkaamista.

Kehityskeskustelulla voidaan lisätä työhyvinvointia ja sitouttaa työntekijää työhönsä sekä aikaansaada erinomaisia suorituksia työn parissa. Kehityskeskusteluiden sisältöihin ja aiheisiin tulee panostaa, jotta ne aukeavat työn arjessa ja vuorovaikutuksessa. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen suhde äärimmäisen tärkeää. (Aarnikoivu 2016, 13, 19, 23.) Jos työntekijä kokee kehityskeskustelun hyödyttömäksi, se voi jopa alentaa työntekijän työhyvinvoinnin kokemusta (Virtanen & Sinokki 2014, 158).

”Ja sitte tohon omaan työhön ni mä otin tämmösen... poimin tämmösen hienon yksityiskohdan mitä meillä on eli työhyvinvointikeskustelu. Joka on semmoinen, että mä käyn kerran vuodessa jokaisen työntekijän kanssa työhyvinvointikeskustelun. Ja tota siinä mä käyn ihan... ensimmäinen kysymys on miten sinä voit. Puhutaan ihmisen voinnista ja sitten mä otan esille aina jonkun ajankohtaisen asian, tämmösen mitä me ollaan yhdessä tehneet.” (9)

Yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa on työhyvinvointia kehittävää. Kun eri ammattiryhmät toimivat keskenään yhteistyössä, on toiminta sujuvaa ja saadaan paljon aikaan. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta on tärkeää huomioida työterveyshuollon asiantuntijuus ja sen mukanaan tuomat hyödyt. Yhteistyö Kelan, tapaturma- ja eläkevakuuttajan kanssa sekä vuorovaikutteinen yhteistyö työnantajan kanssa tuo tulosta työhyvinvoinnin kehittämiseen. Säännölliset tapaamiset terveydenhoitajien ja lääkärien kanssa ovat tärkeitä. Työsuojelutoimintasuunnitelman päivittäminen yhdessä on toimiva kehittämiskeino. Uitti ja Sauni (2018, 66) korostavat, että toimiva työterveysyhteistyö lähtee työpaikan tarpeista liikkeelle. Työturvallisuusyhteistyöllä tarkoitetaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa tehtävää konkreettisia toimia sisältävää yhteistyötä (Uitti & Sauni 2018, 74).

”Ja tota, ja sitten se, että siellä ne eri ammattiryhmät pelaa keskenään, että se on sujuvaa se yhteistyö.” (4)

”--- et mulla on täällä fyssarit ja psykologit ja ravitsemusterapeutit, joiden kanssa sitten erilaisia palveluita voi tarjota.” (4)

5.2.2 Työhyvinvoinnin määritteleminen

Toinen kuvauskategoria on nimeltään työhyvinvoinnin määritteleminen (Taulukko 9). Työhyvinvoinnin määrittelemisen kannalta keskeisiä kehittämiskeinoja ovat käsitteiden määrittely, arvojen määrittely, yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja työhyvinvointivastuun määrittely.

TAULUKKO 9. Työhyvinvoinnin määrittelemisen -kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta

Työhyvinvoinnin määrittelemisen -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Käsitteiden määrittely	"(...) määriteltiin jo tosi paljon sitä mitä se työhyvinvointi meillä tarkoittaa." (9) "(...) että me saatiin yhteinen nimittäjä sille, kun puhutaan työhyvinvoinnista (...)" (3) "(...) et se niinku on hyvinvointia mihin sit liittyy työ (...)" (9)
Arvojen määrittely	"(...) mitä arvot konkreettisesti tarkoittaa arkisessa työssä (...)" (9) "(...) arvojen jalkauttaminen (...)" (9)
Pelisääntöjen laatiminen	"(...) ketä tekee mitään ja miten se sitten etenee se prosessi." (4) "(...) on jokin tietty ohje, miten puututaan (...)" (3) "(...) työn sujuvuuteen arjessa siihen täytyy panostaa (...)" (9) "(...) se ajanhallinta tai semmoinen työn organisointi on semmoinen keskeisroolissa." (4)
Työhyvinvointi-vastuun määrittely	"(...) että vastuu on meillä kaikilla (...) ihan jokaisella työntekijällä." (3) "(...) niinku yhteinen vastuu, yksilöllä siinä oma vastuunsa (...) työnantajalla vastuu yhtäläillä (...)" (10) "(...) on keskusteltu siitä, mikä on työnantajan rooli ja mikä on oma vastuu (...)" (3)

Työhyvinvointiin liittyvän terminologian, **käsitteiden määrittely** on ensisijaisen tärkeää. Jotta voidaan kehittää työhyvinvointia, tulee työhyvinvointi määritellä työyhteisössä yhdessä, jotta kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät työhyvinvoinnin samalla tavalla. Keskeistä on, että puhutaan käsitteet auki, jotta yhteinen työhyvinvointiymmärrys kasvaa ja lisääntyy. Työhyvinvoinnin määrittelemisen tulee mennä läpi koko organisaation niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Työhyvinvoinnin määrittelyyn tulee osallistua niin työntekijät, työyhteisö, johtoporras, työnantaja, koko organisaatio sekä konsernitaso kokonaisuudessaan. Puutteellinen ja vähäinen työhyvinvointiymmärrys heikentää informanttien mielestä selvästi työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuuksia. Työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumisen kannalta on siis keskeistä, että jokainen ymmärtää ja hahmottaa, mistä asioista työhyvinvoinnissa on kysymys. On myös tärkeää määritellä työhyvinvoinnin lisäksi yhteisesti mm. käsitteet työpahoinvointi ja työpaikkakiusaaminen, jotta kaikki ymmärtävät nämäkin käsitteet samalla tavalla. Käsitteiden määrittelyssä voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia teoreettisia malleja (esim. tämän tutkielman luku 2.2.3). Suutarisen (2010) mukaan organisaatioilla ja yrityksillä vallitsee hyvinkin kirjava käsityksiä työhyvinvointityöstä. Työhyvinvointi sekä sen sisältö ja tavoitteet tulee määritellä, jotta voidaan

lähteä toteuttamaan sitä. Työhyvinvointityön tulisi kuulua niin päivittäiseen johtamiseen kuin kokonaisjohtamiseen kiinteänä osana. (Suutarinen 2010, 12.)

”Ensimmäisenä me määriteltiin työhyvinvointia. Me lähdettiin syksyllä työskentelemään, niin määriteltiin nimenomaan, mitä se työhyvinvointi on. Käytettiin siinä pohjana Mankan määritelmää.” (3)

”--- me ollaan piirretty semmonen niinku työhyvinvointitehdas mikä on joka tavallaan kuvastaa sitä, et mistä se meidän työhyvinvointi koostuu. --- se niinku kertoo siitä, miten me lähestymme sitä työhyvinvointia. --- sen kautta me ollaan päästy niinku tosi paljon henkilökunnan kanssa miettiin, että me asutaan tuol yläkerroksessa ja alakerroksessa on nää asiat. Mut sen merkitys oli sillon ku me alotettiin tätä, et se oli tärkeempi jolla työntekijät pysty mieltämään sen mistä puhutaan. Et tavallaan sillä yhdellä silmäyksellä sää näet mistä täs on kyse.” (9)

”Tietyl taval koen, et se vaikka se Ilmarisen Työkykytalo on aika hyvä kuva siitä, mitä kaikkia elementtejä siihen työhyvinvointiin kytkeytyy.” (10)

”Me ollaan määritelty mitkä on ristiriitatilanteita, mitä on työpaikkakiusaaminen, koska usein me mennään näissä terminologioissa ihan pieleen.” (3)

Työyhteisön yhteisten **arvojen määrittely** ja selkiyttäminen on keskeistä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Työyhteisön arvokeskustelujen kautta voidaan luoda ja kirkastaa yhteisiä arvoja. Arvot tulee jalkauttaa työyhteisön sisälle. Yhdessä sovittujen arvojen tulee olla julkisesti työyhteisössä näkyvissä kaikille, jolloin sitoutuminen niihin vahvistuu. Arvoista tulee käydä keskustelua, mitä ne tarkoittavat konkreettisesti. Arvot tulee tehdä näkyviksi arjen toiminnassa, etteivät jää vain puheen tasolle. Keinoina arvojen kirkastamiseen ovat esimerkiksi työyhteisön arvopäivä, johtoryhmän arvoviikot ja arvojen valokuvataulujen laitto seinälle. Leskinen ja Hult (2010, 33) muistuttavat, että arvot tulisi säännöllisin väliajoin miettiä uudelleen, ikään kuin tehdä niihin päivitys, sillä jos yrityksen arvot ja yrityksen kulttuuri eivät ole sopusoinnussa keskenään, ei hyvinvointiohjelmissa ole tehoa. Arvot näyttävät tekemisen suunnan ja auttavat valinnoissa. Arvoista tulee käydä keskustelua yhdessä, jolloin niiden ymmärtäminen ja tulkitseminen helpottuvat. (Manka 2006, 84.) Arvot ohjaavat työtä koskevien päätösten ja ratkaisujen tekemistä ja avaavat sitä miksi työtä tehdään, mitkä ovat työn arvot (Tuomi & Sumkin 2010, 51). Arvot ja niiden pohtiminen ja luominen ovat tärkeä ja kiinteä osa strategiaprosessia (Juutinen 2016, 51).

"---yhteiset arvot määriteltiin kaikkien kanssa." (9)

"Ja esimerkiksi viime kyselyssä niin mä kysyin tästä ku me ollaan tota viime vuonna alotettu tämmönen arvokeskustelu." (9)

Työyhteisön **pelisääntöjen laatiminen** auttaa arjen työn sujumisessa. Yhdessä sovittujen ja määriteltyjen pelisääntöjen avulla selkeytetään sitä, mikä on töissä sallittua ja mikä ei. Laaditaan ohjeet siitä, kuinka eri tilanteissa tulisi toimia ja miten puututaan vastaan tuleviin haastaviin tilanteisiin. Pelisääntöjen avulla organisoidaan työtä ja helpotetaan työn arkea. Työpaikan pelisäännöt ovat ikään kuin työpaikan käyttöohjeita, miten työpaikalla voi toimia. Manka (2007, 16) korostaa, että kaikilla tulee olla yhteinen ymmärrys siitä, mitkä ovat tavoitteet ja millaisia toimintatapoja työympäristö asettaa työlle ja toiminnalle. Työyhteisön pelisäännöt eli sallitut, toivottavat ja kielletyt tavat toimia, tulee laatia yhdessä esimerkiksi henkilöstöpalaverissa (Virolainen 2012, 194). Työyhteisössä kaikkien tulee tietää yhdessä sovittujen pelisääntöjen sisältö (Manka ym. 2007, 20).

"--- että tälle organisaatiolle oli tarkoitus laatia tämmönen niinku perehdyttämiskansio --- semmonen työopas niinku työkäytäntöjä varten. Niinku, miks sitä sanotaan... vähän niinku pelisääntöjä ja ... työpaikan käyttöohje semmonen miten siä töissä toimitaan." (7)

Keskeistä työhyvinvoinnin kehittämisessä on **työhyvinvointivastuun määrittelemisen**, avoin keskustelu kenelle vastuu kuuluu. Aineistosta nousi esiin, että esimiehellä on siinä tosi iso rooli. Vastuu kuuluu lain mukaan työnantajalle. Vastuu määriteltiin kuuluvaksi niin esimiehelle, työnantajalle lain mukaan, yksilölle itselleen, ihan jokaiselle työyhteisössä ja yrityksen tasolla yrityksen johdolle. Keskustelua tulee käydä siitä, mikä on työnantajan rooli ja mikä työntekijän osuus. Virolaisen (2012) mukaan työpaikan turvallisuudesta huolehtiminen, työtä koskevan lainsäädännön noudattaminen ja kunnioittavan ilmapiirin rakentaminen ovat organisaatioiden vastuulla. Yksilöllä on vastuu noudattaa työyhteisön ohjeita ja säädöksiä sekä vastuu elintavoista. Yhteiskunnan vastuu työhyvinvoinnista näkyy lakien säätämisvelvollisuutena. (Virolainen 2012, 12.)

"Ja sit jos puhutaan siitä et kenelle vastuu työhyvinvoinnista kuuluu on yrityksen tasolla tietysti yrityksen johdolle, mutta työhyvinvointiahan ei voi tehdä sillä tavalla, että johtajat tekee työhyvinvointia ja sit kaikki muut valittaa, se ei tule onnistumaan. Ja sit muutenkin tässä mun mielstä korostuu semmonen henkilökohtainen vastuu, et jokaisen henkilökohtainen vastuu omasta hyvinvoinnista ja omasta työhyvinvoinnista." (9)

"Periaatteessa jokaisella on oma vastuu siihen työhyvinvointiin liittyen. --- Että hankalaa on huolehtia työhyvinvoinnista, jos ei se työnantajataho ole mukana jollain tavalla. Mutta sitten myös jokaisella työntekijällä vastuu. Yhteinen juttu." (2)

"No niinku itteä ensimmäisenä aina, et jokainen henkilö on kyl ite tosi pitkälle siinä vastuussa, mutta jos se ei jostain syystä kykene tai ei nää sitä, niin kyllä se kuuluu esimiehelle sen jälkeen pikasesti ohjata sitte oikeeseen suuntaan." (8)

5.2.3 Vuorovaikutuksen kehittäminen

Kolmantena kuvauskategoriana on vuorovaikutuksen kehittäminen (Taulukko 10). Vuorovaikutuksen kehittämisessä keskeistä on viestintä, tiedottaminen, puhumisen ja kuuntelemisen kulttuuri, dialoginen keskustelu, ongelmien esiin nostaminen ja palaute.

TAULUKKO 10. Vuorovaikutuksen kehittäminen -kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta

Vuorovaikutuksen kehittäminen -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Viestintä	<i>"Että on riittävää ja oikea aikaista viestintää." (2)</i> <i>"(...) tarvitaan tosi hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja." (9)</i>
Tiedottaminen	<i>"(...) on sitä avointa, on hyvää tiedottamista (...)" (3)</i> <i>"Mä laadin joka kuukausi semmoisen turvallisuustiedotteen (...)" (5)</i> <i>"(...) tiedotusasiat on tärkeitä työhyvinvoinnissa." (4)</i>
Puhumisen ja kuuntelemisen kulttuuri	<i>"(...) semmonen positiivinen kommunikointi ihmisten kanssa (...)" (5)</i> <i>"(...) miten toinen toistaan kuunnellaan (...)" (3)</i> <i>"(...) se miten ihmiset puhuu on se sit kollegasta, on se sit työnantajasta." (10)</i> <i>"(...) ihan työntekijätason ihmisiä, kuunnellaan heitä (...) mikä heidän näkemys on (...)" (3)</i>
Dialoginen keskustelu	<i>"(...) on syvennytty siihen dialogiin ja arvostavaan kuunteluun ja empatiaan (...)" (10)</i> <i>"(...) tulee tosi isosti vuorovaikutustaidot ja semmonen niinku empatia ja dialogiatyypiset asiat ja kyky niihin." (10)</i> <i>"(...) ilman sitä keskustelua, tulee tulkintoja, väärinymmärryksiä (...)" (2)</i>
Ongelmien esiinnostaminen	<i>"(...) tehdään säännöllisesti, että me poistamme työnteon esteitä." (9)</i> <i>"(...) puuttuu työhyvinvoinnin epäkohtiin (...)" (7)</i> <i>"(...) kaikkien pitäis siis puuttua, sen työyhteisön ja viimeistään esimies puuttuu." (6)</i>
Palaute	<i>"(...) palautteen antamista, palautteen vastaanottamista (...)" (1)</i> <i>"(...) johtohan halus tietenkin omalle toiminnalleen vähän niinku palautetta (...)" (7)</i> <i>"(...) ja se palaute mikä siitä tuli oli aivan loistava." (8)</i>

Viestinnän tulee olla avointa, riittävää ja oikea-aikaista. Palaverikäytännöt tukevat viestintää. Työyhteisössä tarvitaan avointa keskustelua, jotta syntyy luottamusta. Yhteistyö- ja

vuorovaikutustaidot ovat viestinnän kannalta tärkeitä. Joki (2018) korostaa, että yrityksen sisäinen viestintä sisältää niin vuorovaikutusta kuin tiedonkulkua. Tiedon jakaminen, oikean ja selvän yrityskuvan rakentaminen, toimenpiteiden ja muutoksista tiedottamien sekä henkilöstön sitouttaminen tapahtuu toimivalla ja hyvin hoidetulla sisäisellä viestinnällä. Sisäisen viestinnän avulla viestitetään tavoitteista ja strategioista. (Joki 2018, 189.) Viestinnässä voidaan käyttää monia eri kanavia, jotta varmistetaan tiedon perille meneminen (Juutinen 2016, 171).

”Ja sitä kautta tarvitaan tietenkin avoimuutta ja riittävää keskustelua, että syntyy luottamusta. Koska monesti sit asiat jää selvittämättä, kun ei luoteta. ” (2)

”Et miten vaikuttaa, jos meillä on työyhteisön palaveritilanteissa valittaja, meillä on juoruilija. Et miten toimiva palaverikäytäntö menee ja miten toinen toistaan kuunnellaan ja muuta niin.” (3)

”Palaverikäytännöt, ne on aika tärkeitä.” (4)

”Siihen voi pyrkiä ja aina kukaan ei ole täydellinen, mutta mahdollisimman tarkasti sitä ajateltaisiin, että se viestintä olisi onnistunutta.” (2)

Tiedottaminen on tärkeä osatekijä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Jokapäiväinen tiedottaminen ja tiedon kulkeminen myös alhaalta ylöspäin nousi esille haastatteluaineistosta. Tiedottamisen tulee olla molemminpuolista esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tiedotuskanavina toimivat esimerkiksi kuukausipalaverit, kuukausitiedotteet, turvallisuustiedotteet ja vuoropalaverit. Joki (2018, 190) muistuttaa, että perusedellytyksenä toimivalle työyhteisölle on toimiva tiedonkulku. Juutinen (2016, 170–171) jakaa tiedottamisen sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen.

”Meillä tehdään silleen, että sen verran tohon kuukausitiedottamiseen, siis kun iso tehdas, niin tuotannossa meillä tiedotetaan joka päivä asioista, eli meillä on niinku sit toolboxit, vuoropalaverit, missä käsitellään stten, eli se on myös turvallisuuteen liittyviä juttuja, työhyvinvointiin liittyvää juttua, mutta tietysti siihen työhön liittyvää. ” (6)

”Ja kyllä se mun mielestä on ihan aidosti sitä, että on sitä avointa, on hyvää tiedottamista, ja henkilöstön ei tarte kritisoida organisaation johtoo. Kun ollaan siihen asiaan panostettu.” (3)

Puhumisen ja kuuntelemisen kulttuuri vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työyhteisössä tulee käyttää rakentavaa ja toista arvostavaa puhetta. Kommunikoinnin tulee olla myönteistä ja toista arvostavaa. Pitää muistaa kuunnella toista. Pyritään löytämään ratkaisuja mieluummin kuin valitetaan ongelmista. Vilpittömällä ja avoimella keskustelulla parannetaan työyhteisön toimintaa, henkilöstön viihtyvyyttä sekä liiketaloudellista onnistumista (Joki 2018, 191).

”Ja sitten siihen hyvinvoivaan organisaatioon ei kuulu esimerkiksi tällainen selän takana toisesta ikäviä puhuminen eikä tällaisten. Että mikä se puhumisen kulttuuri on siellä. Hyvinvoivassa organisaatiossa puhumisen kulttuuri on sellaista rakentavaa puhetta ja toista arvostavaa puhetta. Ja enemmän niinkun ratkaisujen etsimistä kuin valittamista.” (2)

”Siinä yhteydessä on sit välillä saanu kuulla kommentteja siitä, että kun kaikki esimiehet ei taas ota sitä kontaktia. Se koetaan hirveän ikäväksi, ettei esimies välttämättä koskaan kysy, että mitä kuuluu.” (5)

”Koska ilman sitä keskustelua, tulee tulkintoja, väärinymmärryksiä ja tota... Se ei niinkun tue sitä työhyvinvointia millään tavalla. Syntyy niinkun omia tarinoita sinne työyhteisöön. Mutta riittävästi, kun keskustellaan, ja sit kun se on vielä arvostavaa se keskustelu, niin ymmärretään.” (2)

Dialoginen keskustelu on arvostavaa ja empaattista toisen kuuntelua. Kommunikointi on molemminpuolista, vertaiskeskustelua. Kun puhutaan asiat vastavuoroisesti ja kuunnellen toista, välttyään väärinymmärryksiltä. Avoimuuden ja dialogisuuden avulla jokainen yksilö työyhteisössä voi kokea itsensä arvokkaaksi, häntä kuunnellaan ja arvostetaan. Wink (2006, 150–151) määrittelee dialogisen kommunikaation tasa-arvoiseksi vuorovaikutukseksi, jossa osoitetaan kunnioitusta toiselle ja annetaan kokemus kuulluksi tulemisesta. Kuten Jääskeläinen (2013, 169) väitöskirjassaan toteaa, niin dialogisuus vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen myönteisesti, muokaten vuorovaikutuskulttuuria kuuntelevammaksi.

”Et se on kanssa yks tärkeä osa sitä työhyvinvointia, että tulee sitä molemminpuolista kommunikointia tällaisessa hajanaisessa organisaatiossa erityisesti, missä väkeä on vähän siellä sun täällä.” (5)

"Mutta semmoinen niinkun tiedotuskanava ja se on sitten semmoista molemminpuolista. Ja se on havaittu ihan hyväksi niinkun kaikin puolin. Että siitä saadaan kyllä tietoa, tieto vaihtuu, josta ihmiset oikeestaan odottaakin sitä ---" (6)

Työyhteisössä tulisi **ongelmat nostaa esille** heti, kun niitä ilmenee. Yhdessä tulisi määritellä mikä on ristiriitatilanne ja epäselvyyksiin tulisi puuttua heti. Kuka tahansa työyhteisön sisältä voi toimia alkusovittelijana. Kaikkien tulisi puuttua havaitsemiinsa ongelmatilanteisiin ja viime kädessä esimiehen tulee käsitellä tilanne. Tärkeää olisi alkaa ratkaisukeskeisesti miettiä ongelmiin ratkaisuja. Epäselvyydet tulisi selvittää heti, ennen kuin ne paisuvat suuriksi. Manka ym. (2007) korostavat, että vastuu mieltä vaivaavien asioiden esille tuomisesta työyhteisössä ei ole vain esimiehen vastuulla, vaan on myös työntekijän vastuu ottaa puheeksi asiat, joista on huolta. Yhteisten keskustelujen tulee olla ratkaisukeskeisiä, eikä ainoastaan syyllisten etsimistä. (Manka ym. 2007, 21.)

"Kuka tahansa voi toimia semmoisena alkusovittelijana, et jos huomaa, et nyt noitten kahden välillä ei oo kaikki hyvin, niin." (5)

"Joo, siinä mielessä tietenkin, että kyllähän sitä paljon varmemmin niitä kun huomaa jonkun epäkohdan tai kehittämisenpaikan niin paljon varmemmin ja perustellummin ettei niinku vaan sanoo et tää pitäis niinku tehdä näin van siinä tulee ny jotakin sieltä taustalta miks. Ja sitä on tosi vaikee kenekään pistää kumoon sitä perustelua, ku se tulee tuolta tutkitusta tiedosta." (8)

"Jos mietitään jotain puuttumisen kulttuuria, niin meillä on niin valtava määrä esimiehiä koko yhdistystasolla, että kyllähän se on hyvin kirjavaa, vaikka meillä on jokin tietty ohje, miten puututaan, niin miten se arjessa menee, niin musta sellasta tasalaatusuutta tarttis saada ja sitten sellaista esimiesten tukea työhyvinvoinnin johtamiseen." (3)

"--- se on vielä vähän sitä, että sitä vähän ulkoistetaan, et esimies puuttuu." (6)

"Vaan sitten kun tulee ongelma, että onko sellaista sosiaalista pääomaa ratkaista se. Että kaikki lähtee niinkun ratkaisukeskeisesti miettimään." (2)

Palautetta tulisi antaa ja saada työpaikalla. Esimiehen antama palaute kertoo siitä, että esimies on työntekijästä kiinnostunut. Myös esimies haluaa saada palautetta omasta työstään. Hiltusen (2014) mukaan palautteen anto ja vastaanotto on keskeistä johtajuudessa. Positiivinen palaute vahvistaa

toivottua toimintaa ja motivoi ja sitä tulisikin antaa aina kun siihen on syy. Rakentavalla palautteella halutaan korjata vääränlaista toimintaa. (Hiltunen 2014, 126–127.) Kyky palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen tulee nähdä koko työyhteisön yhteiseksi asiaksi, sillä palaute on edellytyksenä kehittymiselle ja oppimiselle (Manka ym. 2007, 18–19). Kehittävän palautteen antamista ja vastaanottamista, jotka ovat osa työyhteisötaitoja, tulee harjoitella jatkuvasti (Mäkisalo-Ropponen 2014, 120).

"Ja sitte se esimies on susta kiinnostunut ja saat palautetta." (1)

"Ja hän on ollut valmis ottamaan vastaan sitä palautetta. Hän on muuttunut sillä tavalla, että pystyy ottamaan sitä palautetta ja kehittämään sitä toimintaansa sen mukaisesti niin." (5)

"Ja se on yks ollu palaute meiän henkilöstön edustajilta, että he arvostaa sitä, että siitä asiasta nyt puhutaan. Et se on niinku oikeesti johdon ja niinku henkilöstöhallinnon kiinnostuksen kohteissa." (1)

5.2.4 Yhteisöllisyyden vahvistaminen

Neljäs kuvauskategoria on nimeltään yhteisöllisyyden vahvistaminen (Taulukko 11). Yhteisöllisyyden vahvistamisen toimivina keinoina ovat ilmapiirin parantaminen, osallistaminen, yhteiset koulutukset, yhteisten tavoitteiden luominen sekä yhteisten toimintamallien luominen.

TAULUKKO 11. Yhteisöllisyyden vahvistaminen -kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta

Yhteisöllisyyden vahvistaminen -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Ilmapiirin parantaminen	"(...) johdonkin päätökset vaikuttaa, että millanen on yksikön ilmapiiri." (4) "(...) hyvinvoivaan organisaatioon kuuluu, et siellä on luottamuksellinen ilmapiiri (...)" (2) "(...) luoda sitä semmosta ilmapiiriä et hei me uskalletaan puhua, uskalletaan kokeilla (...)" (10)
Osallistaminen	"(...) tarpeeks osallistetaan ihmisiä miettimään niitä asioita." (2) "(...) riittävästi pystyy vaikuttamaan siihen oman työn tekemiseen." (2) "(...) vaikuttamismahdollisuuksien vahvistaminen (...)" (10)
Yhteiset koulutukset	"(...) varmasti näillä koulutuksilla on suuri, suuri merkitys (...)" (3) "(...) mentiin päiväks sitte sinne koulutukseen (...)" (9) "(...) on ollut ulkopuolinen kouluttaja työyhteisötaidoista." (3)
Yhteisten tavoitteiden luominen	"(...) työntekijät ovat itse määritelleet millainen on ihanne työkaveri." (9) "(...) jos päätetään jostain tavoitteesta, niistä tulee niinkun toimenpiteitä." (2) "(...) että sul on selkeesti tavoite sille työlle tiedossa (...)" (1) "(...) että mitä tällä hommalla tavoitellaan." (4)
Yhteisten toimintamallien luominen	"(...) sellaiset stepit selviksi, mitä pitää huomioida (...)" (4) "(...) yhdessä tehdään kaikenlaisia juttuja, suunnitelmia ja tota sitte me toteutamme ne yhdessä." (9)

Ilmapiirin parantaminen työyhteisössä vaikuttaa työhyvinvointiin. Ilmapiiristä näkee heti, millainen tilanne työyhteisössä on. Työn hyvä tekemisen meininki heijastuu ilmapiiriin ja hyvä fiilis tarttuu. Yhteisöllisyys on kantava voima ilmapiirin luomisessa. Työyhteisössä tulee avoimesti keskustella ilmapiirin merkityksestä ja millaista ilmapiiriä halutaan ylläpitää. Kun ilmapiiri on hyvä, ihmiset tekevät töitä hyvillä mielin. Johdon päätökset vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Luottamuksellinen ilmapiiri, jossa sosiaalinen ilmasto on toimiva ja turvallinen. Rohkeus puhua ja kokeilla uusia asioita on mahdollista, kun ilmapiiri on hyväksyvä. Virolaisen (2012) mukaan organisaatiossa vallitsevat normit, arvot ja asenteet heijastuvat ilmapiiriin kautta. Ilmapiiri kuvaa työntekijöiden tekemiä havainnoita johtajuudesta, autonomiasta, yhteistyöstä ja luottamuksesta työyhteisössä. Ilmapiirillä kuvataan työympäristön vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja käytökseen. Organisaation ilmapiiri luodaan yhteisöllisesti ja kehitetään muun kehittämistoiminnan mukana. (Virolainen 2012, 184, 189.)

"Tai se on varmaan myöhemminkin kyse, että mistä tunnistaa niin kun hyvinvoivan työyhteisön, niin se on niin kun, ettei siellä oo semmoisia mielipahasaikkuja. Tai ollaan niin kun semmosia, hyvällä fiiliksellä tulee töihin ja tekee työnsä." (4)

"Kyllä se on mun mielestä, hyvinvoiva organisaatio on se, kun sä meet johonkin yksikköön sisälle, niin mikä se henki on siellä. Että kyllä sä sen aika nopeasti pystyt vaistomaan, et mikä se keskinäinen kemia on siellä." (3)

"Eli et tavallaan se työn tekemisen meininki ja hyvä fiilis tarttuu, että jokaisen niinku oma asenne, että aina voi miettii, että kun mä tuun huoneeseen, ni mitä mä tuon sinne tullessani. Tai ku mä tuun aamul töihin ni ni sanoks mä huomenta kaikille vai vaiko en." (1)

"Semmosesta että ne työntekijät viihtyy siellä ja niinku aidosti, jos kävelet johonkin, vaikka tänne sisään ni sen niinku sen niinku vaan vaistoo miten siellä on." (7)

"Niin siellä sit se semmonen ihmisten luottamuksen kokemus, se miten ihmiset puhuu on se sit kollegasta, on se sit työnantajasta niin se. Ja jopa naamasta näkee aika hyvin miten väki voi." (10)

"--- missä puhuttiin nimenomaan ilmapiiristä, että minkälainen vastuu kullakin on, kun ne tulee siihen työyhteisöön." (3)

"No naurusta tunnistaa tietysti aina, jos sitä huumoria piisaa siellä niin yleensä niinku siedetään, tuota siedetään aika paljon --- Ehkä semmosesta niinku tietystä levollisuudesta sen vois tunnistaa, et siellä ei ois jatkuva se kähinä päällä siellä jossain nurkkien takana et semmone." (8)

"Toki mäkin pyrin aina olemaan positivisuuden kautta liikenteessä. Mutta että vielä enemmän sitä voi aina huomioda." (5)

"--- että heti niinkun näkee siitä ilmapiiristä, että mikä siellä on niinku tilanne. Että onko se sellainen arvostava ja tota huomioiva. Tervehditäänkö, kun tulee paikalle ja onko asiat niinkun tarpeeksi jäsennelty ja onko rakenteet, perusrakenteet olemassa vai ei. Onko se kaaos ja sekamelskaa." (2)

"Mistä tunnistaa hyvinvoinvan organisaation. Hyväntuuliset työntekijät, reipas tekemisen meininki, tyytyväiset asiakkaat, hyvä taloudellinen tulos. Siinä kohdataan työn iloa." (9)

Osallistaminen on vaikutusmahdollisuuksien luomista. Työntekijät tulee osallistaa miettimään yhdessä työyhteisön asioita. Osallistamalla vahvistetaan autonomian kokemusta. On tärkeää, että työyhteisössä ja työssään voi vaikuttaa omiin juttuihinsa. On tärkeää, että henkilökunta pääsee osallistumaan yhteisiin tapahtumiin. Tanskanen (2011, 15) nostaa esiin organisaation strategiaproessin, jonka tavoitteena on, että johto saa selville työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä eri työyhteisöä koskevista asioista. Pennanen (2018, 59) esittää väitöskirjassaan, että osallistava ja vuorovaikutteinen johtaminen luo osallistumisen mahdollisuuksia vaatimatta kuitenkaan kaikilta samantasoista ja yhtä paljon osallistumista. Osallisuuden syntymiselle on olennaista vuorovaikutteisuus ja mahdollisuudet olla vaikuttamassa ja muokkaamassa työyhteisössä vallitseviin käytäntöihin. Osallisuus voidaan määritellä toimijuudeksi, jota tarkastellaan suhteessa työyhteisöön. Osallisuuteen liittyvät aina toiminnan kohde, konteksti ja tavoitteet. Osallisuutta voi joko edistää tai heikentää yhteisössä vallitsevat vuorovaikutuskulttuuri ja muut käytännöt. (Pietarinen, Soini & Pyhältö 2008, 60.)

"Ku mä ite haluisin nähä sen mielummin niin et tehtäis yhdessä niit juttuja, --- et niinku jos joku on huonosti niin niin lähetään ettiin siihen ratkasuu yhdessä että mitä tehtäis." (1)

"Ja me ollaan sillä tavalla oltu alusta saakka tosi kunnianhimoisia, muutama vuos sitte päätettiin siitä, että me lähdetään panostaan työhyvinvointiin. Niin meil on koko henkilökunta ollu koko ajan mukana." (9)

"Mä vielä sanon yhden tohon, miten työhyvinvointia on voitu kehittää, niin se osallistaminen, että se on tosi tärkeää myös." (2)

Työyhteisön **yhteisillä koulutuksilla** on suuri merkitys. Ulkopuolinen kouluttaja voi mahdollistaa kaikkien osallistumisen. Säännölliset koulutukset ovat tärkeitä. Tietoa tulee jalkauttaa organisaation sisällä. Uudet työntekijät on perehdytettävä tietyn talon toimintamalleihin ja organisaatioilla tulee olla perehdyttämiskansio tehtynä. Työyhteisövalmennukset koettiin tärkeiksi. Virtasen ja Sinokin (2014, 180–181) mukaan henkilöstön osaamista voidaan kehittää koulutuksella, perehdyttämisellä, työssä oppimisen kautta sekä vertaisoppimisella ja –arvioinnilla, erilaisilla tutustumiskäynneillä, coachingilla, tutoroinnilla, mentoroinnilla, työnohjauksella, erilaisten kehittämishankkeiden kautta sekä työnkierron avulla.

”Se, mikä on tavoitteena, niin tehtäisiin niistä mahdollisimman mukavia hetkiä. Sellaisia, mihin ihmiset haluaa tulla, niissä on kivaa, mutta niissä on myös asiaa. Ja me ollaan sovittu mun toimialalla sillain, että kun on se työhyvinvointivastaavien tapaaminen, niin seuraavassa yksikkökohtaisessa palaverissa työhyvinvointivastaava ottaa nämä teemana esille ja tuo siitä jotain sinne keskusteluun ---” (3)

”Ja se oli sellainen iltapäivän kestävä koulutus, missä käytiin nimenomaan näitä erilaisia persoonia työyhteisössä läpi ---.” (3)

Työyhteisössä tule **luoda yhteiset tavoitteet**, jotta kaikille on selvillä selkeät työn tavoitteet. Kun päätetään tavoitteista, niistä tulee toimenpiteitä, eikä jää puhumisen asteelle. Yhteisten tavoitteiden luominen vaatii suunnitelmallisuutta ja sitkeyttä. Työntekijät itse määrittelevät millainen on ihanne työkaveri. Unelmoidaan ja haaveillaan, vietetään unelmien työpäivää. Yhteisillä tavoitteilla ja yhteistyöllä poistetaan esteitä työhyvinvoinnilta ja samalla lisätään mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointi ei ole informanttiemme mukaan mikään erillinen työelämän osa-alue, vaan sille tulee asettaa selkeät tavoitteet. Työyhteisössä tulee käydä keskustelua avoimesti siitä, mitä työhyvinvoinnilla tavoitellaan, mitä siltä toivotaan, mitä työhyvinvoinnilla halutaan saavuttaa sekä mitä keinoja ja toimintatapoja työyhteisössä oikeasti tarvitaan, jotta työhyvinvoinnille asetetut tavoitteet saavutetaan. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla suunnitelmallista toimintaa, jossa ratkaisukeskeisyys on kantavana voimana. Mankan ja Mankan (2016, 96–97) mukaan työhyvinvoinnin parantamiseksi on mietittävä yhdessä työntekijöiden kanssa kehittämisen tavoitteet, joiden toteutumista tulee säännöllisesti seurata.

”--- mitkä on niinku kaikki mmm... tekemisen tavoitteet, että mitä tällä hommalla tavoitellaan.” (4)

”--- mut et yhdessä tehdään kaikenlaisia juttuja, suunnitelmia ja tota sitte me toteutamme ne yhdessä.” (9)

”Sit seuraavana me tota niin, niin siinä välissä me päädyttiin, et lähetettiin osallistumaan unelmien työpäivään ja se on nyt kaks kertaa, se on nyt kahtena vuonna peräkkäin ollut.” (3)

”Mutta kyllä sitä tarvittaisiin sitä pysähtymistä. Että pikkaisen niinkun jossain kohdin katotaan, että hei, mitä me nyt ollaan tekemässä ja onko tää oikea suunta, tehdäänkö me oikeita asioita,

vai meneekö niinkun tavallaan ihan vääriin asioihin se aika, että mitkä ovat niitä aikasyöppöjä. Niin tällaisista pysähtymistä tarvitaan kanssa työyhteisössä aina välillä.” (2)

Yhteisten toimintamallien luominen auttaa tekemään tehdään stepit selviksi. Yhteiset toimintamallit tulee miettiä ja suunnitella yhdessä ja toteuttaa ne ja lopulta vielä arvioida. Toiminnan vuosikellomalli näyttää mitä on tulossa, selkeyttää toimintaa. Organisaatioissa tulee olla yhteiset toimintamallit ja selvyys siitä, miten niitä toteutetaan. Virtanen ja Sinokki (2014) korostavat, että työpaikalla tulee jokaisella olla selvillä omat tehtävät ja vastualueet. Työyhteisössä on yhdessä luotuja arvoja, toimintamalleja, laaduntarkkailu järjestelmiä sekä erilaisia ohjeita, joita jokaisen työntekijän tulee noudattaa. (Virtanen ja Sinokki 2014, 164, 166.)

”Jos halutaan työhyvinvointia kehittää, niin se täytyy tehdä yhdessä. Se on pakko tehdä yhdessä, sitä ei voi kukaan tehdä yksin. Se täytyy yhdessä suunnitella ja miettiä ja pohtia ja valmistella ja toteuttaa ja sitten kerrataan ja sit sama tehdä uudestaan.” (9)

”Ja sitten osallistua näihin, aina kun vain mahdollista, niin eri työryhmiin, jossa kehitetään jotain toimintamallia esimerkiksi, että miten työyhteisö toimii. Sanotaan nyt vaikka epäasiallisen kohtelun kokemuksen osalta, että mikä se toimintamalli on, että miten sitä lähdetään selvittämään. Nää on tärkeitä, että organisaatiossa on tällaisia yhteisiä toimintamalleja.” (2)

5.2.5 Työn muokkaaminen

Viides kuvauskategoria on työn muokkaaminen (Taulukko 12). Keskeinen keino muokata työtä on työn tuunaaminen.

TAULUKKO 12. Työn muokkaaminen -kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta
Työn muokkaaminen -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Työn tuunaaminen	"(...) minkälaisia tiloja, työskentelytiloja eli onko avokonttoreita (...)" (2) "(...) puhutaan me sit ihan työvuorosuunnittelusta (...)" (10) "(...) siel on niinku tietyt kuormitustekijät (...)" (10) "(...) työvuororakenteen muutos (...) et se tukee niinku jaksamista ja palautumista (...)" (10)

Työn tuunaamisen avulla voidaan poistaa työn kuormitustekijöitä ja järjestää työn sisältöjä uudella tavalla. Työkyvyn heikennyttyä, voidaan työn tuunaamisella työ muokata työntekijän jäljellä olevia vahvuuksia vastaavaksi. Työn tuunaamiseen kuuluvat myös työvuorosuunnittelu, työaikajärjestelyt sekä työtilojen muokkaaminen toimivammiksi. Mankan ja Mankan (2016) mukaan työn yksilöllisellä tuunaamisella ja työn imulla on positiivinen yhteys toisiinsa. Työtä voidaan tuunata lisäämällä työn rakenteellisia ja sosiaalisia voimavaroja. Myös työn vaatimuksia lisäämällä tai pohtimalla työn merkitystä uudesta näkökulmasta voidaan tuunata nykyistä työtä. Kun työtä tuunataan, ehkäistään työhön leipääntymistä ja työuupumusta. (Manka & Manka 2016, 111–112.)

”--- käytiin paljon just näitten osatyökykyisten asioita eli meilläkin tulee usein tilanteita, että olis sairaslomakin vaihtoehto, mutta sitte toisaalta työkykyä on kyllä jäljellä, kun sitä omaa työtä vähän muokataan, niin tehään niinku sellaisii kevyitä työaikajärjestelyitä, työn sisältöjärjestelyitä.” (1)

”Ja se sitten, että on nyt semmoset kohtuulliset kalusteet ja välineet, millä sä niinkun teet.” (4)

5.2.6 Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen

Kuudes kategoria on nimeltään terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen (Taulukko 13). Keskeisinä keinoina terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi ovat varhainen tuki ja ennaltaehkäisy, yksilön kuuntelu, terveyden edistäminen, työturvallisuuden parantaminen sekä henkilöstön huomiointi.

TAULUKKO 13. Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen -kuvauskategorian merkityskategoriat ja esimerkit aineistosta

Terveiden ja hyvinvoinnin edistäminen -kuvauskategoria

Merkityskategoria	Esimerkit aineistosta
Varhainen tuki ja ennaltaehkäisy	"(...) ennaltaehkäisevässä mielessä joku työpsykologi vetäis meille jotakin (...)" (4) "(...) varhaisen tuen seuranta (...)" (1) "(...) muistutetaan liukkaista keleistä, vähennetään tapaturmia (...)" (9)
Yksilön kuuntelu	"(...) yksilön kuunteleminen ja arvostus ja semmonen luottamus (...)" (10) "(...) sitä niinku yksilön muutoksen ja kasvun tukea (...)" (10) "(...) yksilöllä on hyvä olla ihan niinku fyysisesti ja henkisesti voi hyvin (...)" (1)
Terveiden edistäminen	"(...) fyysisestä kunnosta huolehtiminen (...)" (7) "(...)työkykyä (...) niinku terveyteen liittyviä, tukimuotoihin liittyviä." (10) "(...) tilanteita, että työ on liian raskasta, et sit lähetään ratkomaan niitä ongelmia." (9)
Työturvallisuuden parantaminen	"Mun työn tarkoitus on varmistaa, että työntekijät pystyvät turvallisesti suoriutumaan työstään (...)" (5) "(...) yritetään keksiä koko ajan asioita, joilla saataisiin sitä työhyvinvointia ja turvallisuutta." (6)
Henkilöstön huomiointi	"Toivotetaan henkilökohtaisesti hyvät joulut kaikille." (9) "(...) palkitaan 30v, 20v ja 10v palvelleet työntekijät(...)" (9) "(...) keskikesän kuohuviini kaikille jaossa juhannukseksi (...)" (9)

Varhainen tuki ja ennaltaehkäisy ovat keskeisiä keinoja hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. On tärkeää, että esimiehet puuttuvat mahdollisimman varhain havaittuihin ongelmiin. Uhkaavien ja edistävien tekijöiden läpikäyminen on oleellista. Työpsykologin ennaltaehkäisevät palvelut ja varhaisen tuen seuranta nousivat esille aineistosta. Tärkeänä koettiin myös työterveyden normaalit palvelut, kuten esimerkiksi influenssarokotteet ja verikokeet, erilaiset työhyvinvointiprojektit työterveyden kanssa sekä turvallisuusasioista huolehtiminen. Virolainen (2012, 69) korostaa varhaisen puuttumisen mallin tärkeyttä, jolloin erilaisiin ongelmallisiin tilanteisiin ja epäkohtiin on mahdollista puuttua jo ennen niiden kasaantumista ja muuttumista vieläkin vaikeammiksi ratkaista. Esimiehellä on velvollisuus puuttua heti havaitsemiinsa ongelmatilanteisiin (Manka ym. 2007, 21). Ojala (2019, 12) toteaa omassa väitöskirjassaan varhaisen kuntoutuksen olevan hyödyllistä tuoden mukanaan myönteisiä vaikutuksia niin työyhteisölle kuin työntekijän perheelle.

"--- tarvitaan sellaista varhaista puuttumista asioihin. Et yleensä ne, mitä kauemmin odottaa, niin sitä monimutkaisimmiksi ne asiat tulee." (2)

"--- meil on työterveys ja ennalta ehkäisevää ja sitte meille kuuluu jotakin enemmän saahaan kaikki verikokeet ja normaalit tämmöset kaikki." (7)

Yksilön kuuntelu on yksilön tukemista hänen tilanteessaan. Se on muutoksen ja kasvun tukemista. Aitoa läsnäoloa ja kuuntelua mitä toiselle kuuluu. Annetaan yksilölle mahdollisuus ilmaista oma näkemys ja mielipide asioista. Virolainen (2012, 19) muistuttaa, että työyhteisössä tulee työntekijällä olla mahdollisuus tunteiden ja mielipiteiden ilmaisuun. Onnistuneen ja vuorovaikutteisen kuuntelemisen edellytyksenä on aito läsnäolo ja kiinnostus toisesta ihmisestä (Manka ym. 2007, 17).

”Et mä enemmän niinku silloin ku sitä yhteistyöryhmääkin lähdin viemään eteenpäin, niin mä halusin, että me otetaan ihan työntekijätason ihmisiä, kuunnellaan heitä, että mitä heillä on, mikä heidän näkemys on tietyistä asioista. Miten he näkee sen työhyvinvoinnin siellä, et se usein eroaa hyvin olennaisesti, miten johto näkee.” (3)

Terveyden edistäminen liittyy kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Palautumisen merkitys on keskeinen työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Fyysisestä kunnosta tulee huolehtia. Ammatillisilla kuntoutuksilla edistetään terveyttä. Työkyvystä eli niin fyysisestä kuin psyykkisestä terveydestä huolehtiminen on tärkeää. Fysioterapeutit, psykologit ja ravitsemusterapeutit voivat toimia apuna terveyden edistämisessä. Työhyvinvointi-iltapäivät, liikuntapäivät ja erilaiset työhyvinvointitempaukset nähtiin myös tärkeinä. Virolaisen (2012, 178) mukaan työntekijöille työnantajan taholta järjestetyt juhlat ja liikuntahetket ja liikuntapäivät, ovat virkistys- ja harrastustoimintaa, jolla on työkykyä parantavaa vaikutusta. Mankan ja Mankan (2016) mukaan pienetkin palautumisen hetket työpäivän aikana auttavat voimien lisääntymisessä ja työn kuormituksesta palautumisessa. Palautumisella tavoitellaan elimistön stressitilan muuttamista lepotilaan, jolloin stressin myötä menetetyt voimavarat saadaan takaisin. (Manka & Manka 2016, 182, 226.) Työn kuormituksesta palautumisella on tärkeä rooli ihmisen hyvinvoinnin ylläpidossa, sillä jos palautuminen vaarantuu, se uhkaa ihmisen psykologista ja fyysistä terveyttä (Kinnunen & Mauno 2009, 149).

”Siis palautumista ja rentoutumista ja tehdä rentoutumisharjoituksia. Et on matot nurkassa. Niin tota, et se on niinku semmoinen, mikä nyt nykypäivänä tuntuu, että se palautuminen on se issue aika monella.” (4)

”--- semmosesta fyysisestä kunnosta huolehtiminen kuuluu siihen fyysisen työkuoron huolehtimiseen ---.” (7)

”Vaikka nyt stressi, puhutaan stressistä, työstressistä. Ja jaksamisesta ja palautumisesta ja kaikista tämmöisistä käsitteistä.” (2)

Työturvallisuuden parantaminen on oleellinen osa työhyvinvointia. Kun tulet töihin, ei tarvitse pelätä terveyden puolesta. Yksi tärkeimpiä asioita on turvallisuus. Esimiehet pitävät kerran kuukaudessa turvatuokion. Työpaikalla tehdään aktiivisesti töitä turvallisuuden eteen. Pyritään koko ajan kehittämään toimintaa niin, että turvallisuus lisääntyy. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa erilaisten toimenpiteiden avulla varmistamaan, että työntekijöiden turvallisuus ja työn terveellisyys on taattu (Virolainen 2012, 145).

”Sen verran tietysti työhyvinvointia kehittää, että kyllä edelleen se, että kun me panostetaan turvallisuuteen. Ja se kyllä kehittää ja parantaa työhyvinvointia ihan radikaalisti. Sitähän tehdään tosi aktiivista työtä turvallisuuden eteen koko ajan.” (6)

”--- että eri toimipisteissä sitten esimiehet pitää kuukausittain tämmöisen turvatuokion ---.” (5)

Henkilöstön huomiointi on yhteydessä työhyvinvointiin. Palkitaan työntekijöitä esimerkiksi 10-, 20- ja 30- vuoden työstä. Työntekijöiden huomioiminen juhlapyhinä, erilaiset liikuntaselvit, hierontalahjakortit ja ystävänpäiväruusut kaikille ovat esimerkkejä toimivista henkilöstön huomioinnista. Virolainen (2012) korostaa, että työhyvinvoinnin tulee kuulua organisaatioiden palkitsemisjärjestelmään, joka merkitsee työhyvinvoinnin arvostamista. Organisaatiot panostavat työhyvinvointiin antamalla työntekijöilleen esimerkiksi uimahalli- ja kuntosalilippuja, sekä liikuntaseteleitä. (Virolainen 2012, 141, 167.) Erilaisten palkitsemisjärjestelmien kautta voidaan motivoida ja kannustaa työntekijöitä ja samalla työn tavoitteiden saavutettavuus paranee, jopa ylittyy (Juutinen 2016, 227).

”Aaa, työyhteisössä ja työyhteisön vuorovaikutuksessa yhteiset tilaisuudet, työhyvinvointi-iltapäivät, liikuntapäivät ja työhyvinvointitempaukset.” (9)

”Suunnitellaan yhdessä työntekijöiden kanssa virkistyspäivä, tehdään päivästä ehdotuksia, joista sitten äänestetään.” (9)

6 POHDINTA

Tässä viimeisessä luvussa teemme yhteenvetoa tutkimuksestamme. Lopuksi pohdimme vielä tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, tutkimuksen hyödynnettävyyttä sekä jatkotutkimusaiheita. Tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että työhyvinvoinnin asiantuntijuuden määrittelyyn vaikuttaa ennen kaikkea se, miten työhyvinvointi ymmärretään ja määritellään. Organisaatiossa vallitseva työhyvinvointiymmärrys ja siellä käytetty terminologia luovat puitteet työhyvinvoinnin asiantuntijuudelle.

6.1 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman kohteena oli työhyvinvoinnin asiantuntijuus. Tutkimme fenomenografiaa hyödyntäen käsityksiä, joita Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneillä henkilöillä oli työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kehittymisestä ja työhyvinvoinnin kehittämisestä työhyvinvoinnin asiantuntijana. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää välineitä työhyvinvoinnin asiantuntijuuden määrittelyyn näiden työhyvinvointivalmentajien käsitysten pohjalta, sillä tutkitut ilmiöt vaikuttavat keskeisesti työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, minkälaisia käsityksiä Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneillä henkilöillä oli työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Muodostimme aineistosta löytyneistä merkityskategorioista laajempia kuvauskategorioita. Tuloksena saimme seitsemän kuvauskategoriaa, jotka ovat oman organisaation tunteminen, työhyvinvointiymmärrys, koulutukset, työkokemus, verkostot, työnteon raamit sekä elinikäinen oppiminen. Kaikki seitsemän kuvauskategoriaa vaikuttavat merkittävästi työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen työhyvinvointivalmentajien käsitysten mukaan.

Kysyimme myös työhyvinvointivalmentajilta, kokivatko he itsensä työhyvinvoinnin asiantuntijoiksi. Heistä kuusi kertoi olevansa työhyvinvoinnin asiantuntija, kaksi mahdollisesti olevansa ja kaksi ei kokenut olevansa työhyvinvoinnin asiantuntija. Työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kokemukseen vaikutti se, että osa koki, ettei asiantuntijana koskaan tule valmiiksi.

Se on jatkuvaa kasvua ja osaamisen kehittymistä. Isopahkala-Bouretin (2008) mukaan asiantuntijuuteen kokemuksellisenä ilmiönä kuuluvat asiankuuluva tietämys, tilannesidonnainen kyky toimia sekä varmuuden ja luottamuksen tunne. Kun nämä koetaan sosiaalisesti määrittävissä tilanteissa sopiviksi, voidaan kokemusta nimittää asiantuntijuudeksi. (Isopahkala-Bouret 2008, 84.)

Oman asiantuntijuuden määrittelemisen ei siten ole yksiselitteistä, sillä asiantuntijuuden voi kokea monin eri tavoin ja se on aina kontekstisidonnaista. Asiantuntijuuden voidaan katsoa olevan yksittäisiin henkilöihin kiinnittyvää tietämystä tai kollektiivisesti työyhteisössä rakentuvaa. Lehtisen ja Palosen (1997, 119) mukaan asiantuntijuus on sekä yksilön että organisaatioiden ominaisuus. Tulosten pohjalta työhyvinvoinnin asiantuntijuus näyttää muodostuvan ennen kaikkea yksilöiden osaamisen ja tietämyksen kautta. Tällöin työhyvinvointiosaamisen lisääminen organisaatioissa lähtee työhyvinvointiin perehtyneiden yksilöiden toiminnasta. Työhyvinvoinnin tilasta organisaatiossa tulisi olla vastuussa työhyvinvointiin erikoistunut henkilö, joka voi olla esimerkiksi johtaja tai muu henkilö, jonka työtehtävät suuntautuvat työhyvinvoinnin edistämiseen. Hänen pitää hallita työhyvinvointiin liittyvää tutkittua teoriatietoa sekä olla perillä työelämän ajankohtaisista muutoksista. Muutokset haastavat työhyvinvoinnin asiantuntijaa jatkuvaan kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Jatkokouluttautuminen on välttämätöntä työhyvinvoinnin asiantuntijalle, mikä mahdollistaa myös verkostoituminen muiden alan asiantuntijoiden kanssa. Palonen ym. (2013) korostavat asiantuntijan olevan aina osa sitä ympäristöä, missä hän toimii. Osaaminen voidaan tietyiltä osin palauttaa yksittäisten osaajien käytännöiksi, vaikka se onkin sidoksissa juuri tiettyyn ympäristöön. Osaaminen muodostuu tiettyyn kontekstiin kuuluvien henkilöiden välisissä suhteissa ja heidän yhteisissä keskusteluissaan. (Palonen ym. 2013, 20.)

Toisena tavoitteena tässä tutkimuksessa oli selvittää, minkälaisia käsityksiä Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneillä henkilöillä on toimivista työhyvinvoinnin kehittämiskeinoista työhyvinvoinnin asiantuntijan roolista tarkasteltuna. Tutkimusaineistosta löytyneistä merkityskategorioista muodostimme jälleen laajempia kuvauskategorioita. Tuloksena saimme kuusi kuvauskategoriaa, jotka ovat johtaminen, työhyvinvoinnin määrittelemisen, vuorovaikutuksen kehittäminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen, työn muokkaaminen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Tulosten pohjalta nämä kuusi kehittämiskeinoa ovat toimivia keinoja kehittää työhyvinvointia tarkasteltuna työhyvinvoinnin asiantuntijan roolista.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on keskeistä työhyvinvoinnin asiantuntijan osaamista. Tutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvoinnin mittaaminen korostui erittäin tärkeänä asiana, jotta voidaan tietää työyhteisön työhyvinvoinnin tila. On tärkeää valita mittarit oikein, sopia mitä mitataan, miten mitataan, mitä saaduilla mittaustuloksilla tehdään. Myös mittaustulosten perusteella

tehtäviä kehittämistoimenpiteitä tulee seurata ja arvioida. Kehittämistoimenpiteissä on tärkeää huomioida ratkaisukeskeisyys. Onnistuneiden mittausten takana on johdon sitoutuminen mittaamiseen ja niistä nousevien kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Tulosten perusteella työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia voi olla kuitenkin haastavaa eritellä, sillä niihin vaikuttaa lopulta hyvin moni eri asia. Työhyvinvointivalmentajat toivat haastatteluissaan ilmi työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden seurauksena organisaatioissa tapahtuneen sairauspoissaolojen vähentymisen ja työilmapiirin paranemisen. Nuutisen, Heikkilä-Tammen, Mankan ja Bordin (2013, 48) tutkimuksen mukaan hyvä ilmapiiri työyhteisössä on yksi eniten työssä jatkamaan kannustavista tekijöistä.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että työhyvinvoinnin asiantuntijuuden määrittelyyn vaikuttaa ennen kaikkea se, miten työhyvinvointi ymmärretään ja määritellään. Organisaatiossa vallitseva työhyvinvointiymmärrys ja siellä käytetty terminologia luovat puitteet työhyvinvoinnin asiantuntijuudelle. Työhyvinvoinnin asiantuntijuus voi lähteä kehittymään kollektiivisesti työyhteisössä, kun koko työyhteisö puhuu työhyvinvoinnin suhteen samaa ”kieltä” ja ymmärtää työhyvinvoinnin samalla tavalla. Työhyvinvoinnin asiantuntijuus on käsitteenä laaja, sillä se pitää sisällään valtavan määrän tietoa ja taitoja, joita tulisi hallita. Tutkimustulosten mukaan työhyvinvointia tulisi kehittää ennen kaikkea yhdessä. Tällöin koko työyhteisö ja johto otetaan mukaan. Työyhteisön arvot luovat pohjan työhyvinvoinnin vahvistamiselle. Työhyvinvointitoiminnan tulisi olla tavoitteellista ja ratkaisukeskeistä.

Tutkimuksemme tulokset kertovat, että koulutuksen merkitys työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittämiseen on merkittävä. Koulutus antaa välineitä osaamisen kehittämiseen. Tutkittu teoriatieto auttaa perustelemaan asioita, miksi niihin on tärkeää panostaa, niin johdolle kuin muille työyhteisössä työskenteleville. Tutkittua tietoa voidaan hyödyntää myös työhyvinvoinnin kehittämisessä, joten työhyvinvoinnin asiantuntijan tulee seurata jatkuvasti uusia tutkimuksia, artikkeleita ja kirjallisuutta. Työhyvinvoinnin asiantuntijuudessa ei tulla tietyllä tavalla koskaan valmiiksi, sillä se on jatkuvaa oppimista ja asioihin perehtymistä. Se on ennen kaikkea elinikäistä oppimista.

Työhyvinvoinnin asiantuntijuus vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä uusien työvälineiden hankkimista työyhteisön ongelmien ratkaisemiseen. Työelämä muuttuu, jolloin sen mukana on muututtava. Se vaatii työhyvinvoinnin asiantuntijalta omaa aktiivisuutta osaamisensa kehittämiseen ja kykyä ihmisten kohtaamiseen. Korhonen-Yrjänheikki (2014, 108) on nostanut asiantuntijan osaamisprofiilissaan asiantuntijan osaamisen ytimeen itsetuntemuksen ja tietoisuustaidot. Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin tunneilmaston ja tunteiden johtaminen oman esimerkin kautta. Työhyvinvoinnin asiantuntija työskentelee ihmisten eli inhimillisten seikkojen parissa ja hän kohtaa

työssään työyhteisön tunteet ja yksilöt. Ellei työn vaatimustekijöitä voida poistaa tai vähentää, tulee työn voimavaratekijöitä lisätä. Hakanen (2004) tuo väitöskirjassaan esille työuupumuksella ja vähäisillä työn voimavaroilla olevan yhteyden toisiinsa. Työyhteisöissä tulisikin vahvistaa työn voimavaroja ja siten parantaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin ydinkäsitteiksi Hakanen nostaa sekä työuupumuksen että työn imun. (Hakanen 2004, 15.) Kuten henkilökohtaisen työhyvinvoinnin mallissakin nostetaan esille pitää saman aikaan löytää keinoja työuupumuksen ehkäisyyn sekä keinoja työn imun lisäämiseksi (Hakanen 2011, 23).

Työssä oppiminen ja verkostoituminen ovat keskeisiä työhyvinvoinnin asiantuntijalle, joka työskentelee yhtenä työelämän toimijana. Paloniemen ym. (2010) mukaan toimijuus vaikuttaa siihen, millaisena mahdollisuudet osallistua työyhteisön toimintaan ja oppia työssä nähdään. Toimijuus on yksilön kykyä toimia hänelle merkityksellisellä tavalla ja tehdä oikeanlaisia valintoja. Toimijuus toteutuu niiden rajoitteiden ja mahdollisuuksien puitteissa, joita organisaatio ja työyhteisö antavat. (Paloniemi ym. 2010, 21–23.) Hyvät vuorovaikutustaidot ja dialoginen keskustelu ovat tärkeitä työyhteisötaitoja, joiden avulla parannetaan työyhteisön ilmapiiriä ja mahdollistetaan myönteiset kokemukset työhyvinvoinnissa. Erilaiset tiimit, vertaistuki ja yhteistyö auttavat työhyvinvoinnin asiantuntijaa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkimuksemme tulosten perusteella työhyvinvoinnin asiantuntijalle erilaiset verkostot ovat äärimmäisen tärkeitä, sillä usein työhyvinvoinnin asiantuntija on omassa organisaatiossaan yksin työhyvinvointiin liittyvien asioiden ja ongelmien kanssa. Siksi onkin tärkeää päästä kehittämään omaa osaamista vuorovaikutuksessa muiden työhyvinvoinnin asiantuntijoiden kanssa. Esimerkiksi Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman rikkautena työhyvinvointivalmentajat kokivat sen, että he pääsivät vaihtamaan kokemuksia muiden samanlaisten haasteiden parissa työskentelevien kanssa. Hakkarainen ja Paavola (2006, 231) korostavat sitä, että asiantuntijaksi kasvaminen ei ole vain tietämyksen yksilöllistä sisäistämistä, vaan se on ennen kaikkea liittymistä sosialisatioprosessin kautta kollektiiviseen tietämysverkostoihin.

Työhyvinvoinnin asiantuntijuutta ei ole aikaisemmin tutkittu kasvatustieteen kontekstissa, joten on mahdotonta tehdä vertailua aiempien työhyvinvoinnin asiantuntijuutta käsittelevien tutkimusten kanssa. Työhyvinvointia on aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa määritelty hyvin monesta näkökulmasta ja tarkasteltu sen eri ulottuvuuksia. Tämän vuoksi olemme tämän pro gradu -tutkielman teoriaosuudessa tuoneet esiin erilaisia tapoja tarkastella ja määritellä työhyvinvointia. Tämä tutkimus on syntynyt meidän kahden työhyvinvoinnista kiinnostuneen kasvatustieteen maisteriopiskelijan halusta ymmärtää työhyvinvoinnin asiantuntijuutta ja työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja. Tutkimuksemme tieteellinen ja yhteiskunnallinen merkittävyys liittyy tavoitteeseen lisätä laaja-alaista ymmärrystä työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta ja sen

merkityksestä työhyvinvoinnin kehittämiseksi erityisesti kasvatustieteellisestä näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin asiantuntijuutta on lähdetty tutkimaan työhyvinvointivalmentajien eli työhyvinvoinnin asiantuntijoiden käsitysten kautta. Työhyvinvointivalmentajat ovatkin merkittävässä asemassa viemässä koulutuksen kautta omaksuttua työhyvinvointiin liittyvää teoreettista tietoa työpaikoille. Koemme, että aiheena työhyvinvoinnin asiantuntijuuden tutkiminen on erittäin ajankohtainen, jotta tietoa työhyvinvoinnin asiantuntijuuden tärkeydestä saadaan levitettyä yhä laajemmalle yleisölle. Tämä nostaa tutkimuksemme yhteiskunnallista arvoa, sillä työelämässä tarvitaan lisää avointa keskustelua työhyvinvoinnin merkityksestä erilaisissa työyhteisöissä. On tärkeää myös vastuuttaa työhyvinvointitoimintaa työyhteisöjen sisällä. Tutkimuksemme osoittaa, mitä työhyvinvoinnin asiantuntijuudella tarkoitetaan, sekä antaa keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja parantamiseen.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) on ohjeistanut hyvää tieteellistä käytäntöä ja kuinka arvioida tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Nämä ohjeet ovat vaikuttaneet tutkimusprosessin aikaiseen työskentelyymme ja ovat taustalla arvioidessamme, miten olemme tutkimuksessamme onnistuneet huomioimaan tutkimuseettiset kysymykset. Olemme pyrkineet tutkimuksessamme noudattamaan rehellisyyttä, tarkkuutta sekä huolellisuutta koko tutkimusprosessin ajan. Olemme pyrkineet raportoimaan tutkimuksemme niin yksityiskohtaisesti kuin se on mahdollista tehdä eettiset seikat huomioiden. Tracy (2010) nostaa eettisyydestä neljä eri näkökulmaa esille. Menetelmällinen eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkittaville tulee kertoa tutkimuksesta avoimesti eikä tutkimuksella saa tuottaa haittaa ja anonymiteetti on suojattava. Tilanne-eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että jokainen tutkimustilanne on erilainen ja on arvostettava sen erityisyyttä. Suhde eettisyys nostaa esille tutkittavien arvostamisen ja tutkijan ja tutkittavan välisen suhteen. Lopullinen eettisyys, joka koskee tutkimustuloksia ja niiden julkaisemista. (Tracy 2010, 847.) Olemme tässä pro gradu -tutkielmassa osoittaneet arvostavamme aiempia tutkimuksia viittaamalla niihin ja olemme pyrkineet tuomaan esille erityisesti viimeisimpiä kasvatustieteellisiä työhyvinvointia koskevia tutkimuksia.

Tutkimusaineiston hankimme kasvokkain tapahtuneiden haastattelujen avulla. Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä lähetti sähköpostitse työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneille henkilöille kirjoittamamme esittelytekstin tutkimuksesta ja pyysi tutkimukseen osallistumisesta kiinnostuneita olemaan suoraan meihin yhteydessä. Näin ollen koulutuksen käyneiden yhteystietoja ei luovutettu meille tutkijoille, vaan haastateltavat itse ottivat

meihin yhteyttä ja ilmaisivat siten suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Tällöin henkilöiden perusoikeus henkilötietojen suojeluun ei myöskään vaarantunut (Euroopan unionin yleinen tietosuoja-asetus 2016/679).

Pyysimme informanteilta kirjallisen luvan haastattelujen nauhoittamiseen ja haastattelumateriaalin käyttämiseen aineistona tutkimuksessamme. Kuulan (2006, 119) mukaan tutkittavia on informoitava kirjallisesti ja saatava heiltä vapaaehtoinen suostumus, jos tutkimusaineisto, esimerkiksi haastattelut, hankitaan tutkittavilta suoraan ja tutkimusaineisto tallennetaan. Kerroimme informanteillemme, että kerättyä tutkimusaineistoa tullaan käyttämään ainoastaan tässä tutkimuksessa, eikä aineistoa tallenneta jatkotutkimuksia varten. Kuten Kuula (2006, 115) korostaa, on tutkimukseen osallistuville ilmoitettava, että tutkimusaineistoa tullaan käyttämään vain kyseisessä tieteellisessä tutkimuksessa. Olemme vältäneet tuomasta julki informanttien henkilökohtaisia ja työyhteisöjä koskevia yksityiskohtaisia tietoja, jotta informanttien anonymiteetti on säilynyt. Tutkimusaineistosta pyrimme saamaan mahdollisimman yhtenäisen ja tasalaatuisen käyttämällä haastatteluissa samaa nauhuria sekä samanlaisia haastattelukysymyksiä. Haastattelutilanteet pyrimme tekemään mahdollisimman samankaltaisiksi. Aineistoa, niin itse haastatteluja kuin litteroituja tekstejä, säilytämme tutkimusprosessin ajan Tampereen yliopiston Microsoft OneDrive -palvelussa, missä se on molempien tutkijoiden hallinnoimaa. Tutkimusprosessin jälkeen tulemme poistamaan nauhoitetut haastattelut ja litteroidut haastattelutekstit, joten aineistoa ei ole mahdollista käyttää enää tämän pro gradu -tutkimusprosessin jälkeen.

Osa hyvää tutkimuskäytäntöä on tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Oleellista on avata tutkimuksessa käytettyjä metodeja sekä niiden jäljitettävyyttä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus tulee ilmi tutkimuksen eri vaiheissa. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksen perusteita ja tuloksia voidaan tarkastella avoimesti. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat riippumattomia satunnaisista tai epäolennaisista tekijöistä. Tutkimuksessa tulee tehdä näkyväksi niin subjektiivisuus kuin reflektiivisyyskin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei ole mahdollista ilmaista jollakin objektiivisella tai määrällisellä mittarilla arvioiden. Tärkeää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on, että tutkija on refleksiivinen, pohtii avoimesti omia valintojaan ja niiden mahdollisia vaikutuksia tutkimukseen koko tutkimusprosessin ajan. (Aaltio & Puusa 2011, 153–154, 157–158, 165.) Kuten Kananen (2008, 128) muistuttaa on tutkimuksen dokumentointi tehtävä tarkasti ja huolellisesti, niin että tutkimusprosessin eri vaiheet aukeavat helposti lukijalle. Olemme pyrkineet dokumentoimaan tutkimuksen eri vaiheet huolellisesti ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Fenomenografisessa tutkimuksessa ei pyritä tulosten luotettavuutta arvioitaessa absoluuttiseen totuuteen (Niikko 2003, 39). Tutkimuksessa aineiston validiteetti tarkoittaa aineiston aitoutta, jolloin informantit puhuvat aiheesta, josta tutkija heidän olettaa puhuvan. Aineiston tulee olla relevanttia teoreettisten käsitteiden suhteen. Tutkimuksen johtopäätökset eli tulkitut merkitykset ovat valideja, kun ne vastaavat tutkittavien sanomaa eikä tutkija ei ole ylitulkinnut ilmaisuja. Tutkijan tulee olla tietoinen tutkimuksen intersubjektiivisuudesta, jolloin tutkija tiedostaa sen, että merkitysten tulkintaan vaikuttavat sekä informanttien ja tutkijan omassa mielessä vaikuttavat merkitykset. Johtopäätösten validiteetti koostuu tulkittujen merkitysten suhteesta tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. (Ahonen 1996, 129–130.) Tässä tutkimuksessa olemme pyrkineet ymmärtämään, mitä informantit ovat aidosti tarkoittaneet, ja tekemään relevanttia tulkintaa tutkimuksen teorian kannalta. Tuomen ja Sarajärven (2018, 160) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös reliabiliteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden kautta. Kananen (2008, 125) korostaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin voi varmistaa esimerkiksi sillä, että kaksi tutkijaa koodaa ja tekee kategorisoinnin tutkimusaineistosta ja molemmat heistä saavat saman lopputuloksen. Olemme molemmat tutkijat perehtyneet teoriaan, osallistuneet kaikkiin haastatteluihin ja käyneet välillä intensiivistäkin keskustelua merkityskategorioista. Tutkimuksemme luotettavuutta lisää se, että tutkimus pohjautuu kahden tutkijan tulkintaan ja rinnakkaisluokitteluun.

Vuorovaikutus on ollut tärkeä osa graduprosessiamme. Teimme kaikki haastattelut kasvokkain, vaikka tämä tarkoitti matkustamista neljässä eri maakunnassa. Olemme nähneet graduprosessin aikana useita kertoja viikossa kasvokkain myös yliopistolla, sillä olemme halunneet keskustella, analysoida ja haastaa toisiamme kasvokkain. Vaikka asumme eri paikkakunnilla, olemme saaneet sovitettua aikataulumme yhteen suhteellisen hyvin. Yhteisen pohtimisen kautta olemme tehneet oivalluksia, päässeet syvemmälle aiheen sisälle. Näkökulmat ovat laajentuneet, kun aihetta on palloeltu toistemme kesken. Toisistamme on ollut valtava henkinen tuki, mikä näkyy toivottavasti tässä lopullisessa pro gradu -tutkielmassamme. Asioita on pohdittu monesta eri näkökulmasta. Prosessin aikana olemme onneksi säästyneet suuremmilta riidoilta. Olemme kokeneet rikkautena ikäeromme (olemme eri sukupolvea) ja erilaiset työhistoriamme eri aloilta ja sektoreilta sekä erilaisen koulutustaustamme. Nämä taustatekijäerot ovat rikastuttaneet tekemäämme analyysia, ja tuovat suuren lisäarvon tekemällemme työlle. Tutkimuksen luotettavuus on myös lisääntynyt yhteisten pohdintojen kautta. Haasteensa parigradun tekemiseen on tuonut se, että asioita on täytynyt käydä yhdessä läpi, mikä osaltaan on hidastanut prosessia. Tietotekniset ongelmat ovat aiheuttaneet omat haasteensa, sillä tekstin tallentaminen Microsoft Onedrive-palvelimeen ei ole aina sujunut moitteettomasti. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että olemme tutkimuksessamme pohtineet

avoimesti tekemiämme valintoja ja pyrkineet kertomaan yksityiskohtaisesti tutkimuksemme eri vaiheista sekä käyneet läpi saatuja tutkimustuloksia.

6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimus

Tutkimuksemme merkitys yhteiskunnallisesti on tärkeä ja merkittävä peilaten tämänhetkiseen työelämän murrokseen. Organisaatioiden vaatimukset tehokkuuteen ja tuottavuuteen ovat koko ajan kasvamassa ja työn tekemisen muodot muutoksessa. Nämä aiheuttavat työsuhteiden epävarmuutta ja pätkätöiden lisääntymistä, heijastuen negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksemme antaa tietoa työhyvinvoinnista, sen määrittelystä ja nostaa esille keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi työelämän pyörteissä. Tätä tietoa on mahdollista hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä eri organisaatioissa ja työyhteisöissä.

Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin tutkimusryhmä tulee hyödyntämään tutkimuksemme tuloksia työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman kehittämisessä. Tutkimuksen tilaaja saa tutkimuksemme avulla konkreettista tietoa, miten työhyvinvoinnin asiantuntijuutta kehittävän koulutuksen käyneet työhyvinvointivalmentajat ovat kyenneet kehittämään työhyvinvointia ja hyödyntämään työhyvinvoinnin asiantuntijuutta heidän omissa organisaatioissaan. Tutkimustulosten avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää koulutuksen sisällön kehittämisessä.

Koulutuksen nimen kehittämistä esimerkiksi voitaisiin miettiä, olisiko parempi nimi työhyvinvoinnin asiantuntijan koulutusohjelma, sillä koulutus ei anna suoraan valmennusohjeita, vaan korostaa työhyvinvoinnin laaja-alaista ymmärrystä ja osaamista. Koulutuksen nimen muuttaminen nousi myös tutkimusaineistosta esiin. Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelma on ennen kaikkea työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen liittyvä koulutus.

Pro gradu -tutkielmamme tarkoituksena oli tuoda näkyviin Tampereen yliopiston työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelman käyneiden työhyvinvointivalmentajien käsityksiä työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta sekä hyvistä käytännöistä, jotka ovat lisänneet työhyvinvointia erilaisissa organisaatioissa. Näitä työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja voidaan hyödyntää myös laajemmin erilaisissa organisaatioissa mietittäessä työhyvinvoinnin kehittämistä.

Tämä tutkimuksen tulosten pohjalta jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista lähteä tutkimaan, miten työhyvinvoinnin asiantuntijuutta voitaisiin hyödyntää työorganisaatioissa laajemmin. Tällöin työhyvinvoinnin asiantuntijuuden kehittäminen tapahtuisi yhteisöllisen oppimisen keinoin. Väestön ikääntyminen tuo myös omat haasteensa työelämään. Hyvin ajankohtainen aihe olisi lähteä

tutkimaan, miten työhyvinvoinnin asiantuntijuuden avulla voitaisiin kehittää ikääntyvien ihmisten työhyvinvointia ja auttaa heitä jaksamaan työelämässä mukana.

Haluamme lopettaa parigradumme erään informanttimme oivallukseen, joka kokoaa hyvin tutkimuksemme keskeisimmän annin:

”Itse ajattelen näin, että jokainen päätös, joka organisaatiossa tehdään, niin on työhyvinvointipäätös jollain tavalla. Ja se pitää olla siellä arjen päätöksenteossa ja vuorovaikutuksessa, tällöin se ajatus mukana, että kaikki liittyy siihen työhyvinvoinnin kokemukseen.” (2)

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 153–166.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Ahonen, S. 1996. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.–3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.

Aittola, T. 2008. Aikuiskasvatus, sosiologia ja arkielämä. Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti, 28 (4), 304–308.

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 6.4.2019.

file:///C:/Users/Minun/Downloads/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf

Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 214–232.

Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1993. Surpassing Ourselves. An Inquiry into the Nature of Expertise. Chicago: Open Court.

Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 123–154.

Dunderfelt, T. 2016. Läsäoleva kohtaaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Engeström, Y. & Middleton, D. 1998. Introduction: Studying Work as Mindful Practice. Teoksessa Y. Engeström & D. Middleton (toim.) Cognition and Communication at Work. Cambridge: Cambridge University Press, 1–14.

Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi. 45–64 -vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Tutkimus 585. Viitattu 23.3.2019.

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3_vaitos16062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, A 1997. Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 86–102.

Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiivisuus rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 90–142.

Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. 2011. Mahdollisuudet, tilat ja toisin toimimisen paikat työssä ja koulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen, T. & K. Collin 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 355–365.

Euroopan unionin yleinen tietosuoja-asetus 2016/679. Viitattu 26.2.2019.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&qid=1540392886884&from=FI>

Filander, K. 2005. Tutkimuksen muuttuvat tähtäyspisteet. Teoksessa A. Heikkinen (toim.) Aikuiskasvatuksen tutkimuspolut. Helsinki: Kansanvalistusseura, 207–225.

Finlex 2019. Finlex. Viitattu 11.3.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/>

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 7.4.2019.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%C3%B6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakkarainen, K. & Järvelä, S. 1999. Tieto- ja viestintätekniikka asiantuntijaksi oppimisen tukena. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY, 241–256.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – Kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 214–272.

Hakkarainen, K., Palonen, T. & Paavola, S. 2002. Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. Psykologia (37) 6, 448–464.

Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. Kasvatus 36 (5), 340–354.

Hietaniemi-Virtanen, N. 2010. Kohti uutta täydennyskoulutusmallia Tampereen yliopistossa. Tampereen yliopisto tänään ja huomenna 78. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 11–45.

Ilmarinen 2015. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 4.4.2019.
https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, 17–34.

Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 3.4.2019.
https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf

Isopahkala-Bouret, U. 2008. Asiantuntijuus kokemuksena. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 28 (2), 84–93.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Jokiniemi, K., Pietilä, A-M., Kangasniemi, M., Haatainen, K. & Meretoja, R. 2014. Työhyvinvointi ja kliinisen hoitotyön asiantuntijuus. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) *Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014*. Helsinki: Fioca, 37–44.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro, 77–91.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 45–55.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 6.4.2019.
file:///C:/Users/Minun/Downloads/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kakkori, L. & Huttunen, R. 2014. Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus. Teoksessa A. Saari, O.-J. Jokisaari & V.-M. Värri (toim.) *Ajan kasvatus: Kasvatusfilosofia aikalaiskritiikkinä*. Tampere: Tampere University Press, 367–400.

- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 155–162.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kinnunen, U. & Hätinä, M. 2008. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 38–55.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. 2009. Yhteenveto ja johtopäätökset. Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno (toim.) Irtiottoja työstä: työnkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampere: Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print, 139–152.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 74–88.
- Koivuniemi, T. 2012. Kohti voimavarojen ja kuormituksen tasapainoa. Vimpeli: Kustannus Siipipyörä.
- Komulainen, K. & Siivonen, P. 2011. Erottelevan kykykäsityksen valta aikuisopiskelussa. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen, T. & K. Collin 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 32–54.
- Konttinen, E. 1997. Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 48–61.
- Korhonen-Yrjänheikki, K. 2014. Yhteisöllinen oppiminen: miksi, mitä ja miten? Futura 33 (3), 101–109.
- Koski, A. 2019. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän projektipäällikkö. Tampereen yliopisto. Haastattelu 27.3.2019.
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 40. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 3.4.2019.
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 61. Viitattu 23.3.2019.

http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto, Sarja C osa 372. Viitattu 22.3.2019.
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY, 64–81.

Lehtinen, E. & Palonen, T. 1997. Tiedon verkostoituminen – Haaste asiantuntijuudelle. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 103–121.

Leinonen, M. & Heiskanen, T. 2011. Työkonferenssin soveltaminen sukupuolten tasa-arvon edistämisessä. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen, & K. Collin. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 246–275.

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitunut toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tampereensis 1003. Viitattu 11.4.2019.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus, 20–55.

Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus Broileritehtaan Transformaatioprosessista - Tiikerinloikalla Ja Kukonaskelin. Akateeminen väitöskirja. Opettajankoulutuslaitos. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis 668. Tampere University Press.

Manka, M-L., 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L., 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

- Manka, M-L., 2019. Tykytoiminnasta ylimmän johdon pöytiin – Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kaari. Työn iloa ja tuloksellisuutta – 15 vuotta työhyvinvoinnin koulutusta Tampereen yliopistossa. Marja-Liisa Mankan esitys juhlaseminaarissa 1.2.2019. Viitattu 2.3.2019.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/juhlaseminaari.html>
- Manka, M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 17.2.2019.
<https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396.
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. 1.painos. Helsinki: WSOY.
- Murtonen, M. 2004. Motivaatio ja työtä koskevat käsitykset asiantuntijaksi kehittymisessä. Teoksessa P. Tynjälä, J. Välimaa & M. Murtonen (toim.) Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskunnallisia näkökulmia. Jyväskylä: PS-kustannus, 77–90.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstö hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 103–125.
- Mäkinieemi, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 18. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca, 108–124.
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 85. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Nikkola, T. & Harni, E. 2015. Sisäistyneet ristiriidat, tunnetyö ja tietotyöläissubjektiviteetin rakentuminen. *Aikuiskasvatus* 35 (4), 244–253.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus – työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Nyyssölä, K. & Hämäläinen, K. 2001. Johdanto. Teoksessa K. Nyyssölä & K. Hämäläinen (toim.) Elinikäinen oppiminen Suomessa. Helsinki: Opetushallitus, 10–26.
- Ojala, B. 2019. A Cognitive-Behavioural Work-Related Program for Early Rehabilitation – a controlled study among municipal employees in Finland. Tampere University Dissertations 23. Academic dissertation. Viitattu 6.4.2019.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/105044/978-952-03-0947-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:8. Viitattu 11.4.2019.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160556/okm08.pdf>

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2.uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. People and Work Research Reports 107. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki 2015. Viitattu 11.4.2019.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153421/stayingw.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palonen, T., Boshuizen, H.P.A., Hytönen, K., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. 2013. Nousevat ja nopeasti muuttuvat asiantuntijuuskäytännöt ja niihin kouluttautuminen. Teoksessa A. Rouhelo & H. Trapp (toim.) Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. FUTUREX – Future Experts -hanke. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea julkaisuja B:1, 16–27. Viitattu 11.4.2019.
https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143859/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuudesta identiteettiin –Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus – Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOYpro, 13–37.

Pantzar, E. Aikuiskasvatuksen toimintakentät. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-Kustannut, 17–54.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 155–187.

Pennanen, E. 2018. Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities 340. Jyväskylän yliopisto. Humanistis- yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Viitattu 11.4.2019.

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57312/978-951-39-7376-6_vaitos06042018%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pietarinen, J. Soini, T. & Pyhältö, K. 2008. Pedagoginen hyvinvointi – uutta ja tuttua koulun arjesta. Teoksessa K. Lappalainen, M. Kuittinen & M. Meriläinen (toim.) Pedagoginen hyvinvointi. Turku: Suomen Kasvatustieteellinen Seura, 53–74.

Pirttilä, I. 1997. Teoria, markkina-analyysi ja futurologinen silmä eksperttiyden ehtona. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 73–82.

Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 56-66.

Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 73-87.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Helsinki: JTO, 11-27.

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. JYU Dissertations 18. Viitattu 13.4.2019.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Riikonen, E. 2013. Työ ja elinvoima. Eli miksi harrastukset, leikki ja taide ovat siirtymässä työn ja työhyvinvointiajattelun ytimeen? Helsinki: Osuuskunta Toivo.

Rinne, R. 2005. Mitä aikaa on tämä? Kysymyksiä aikuiskasvatustutkimukselle. Teoksessa A. Heikkinen (toim.) Aikuiskasvatuksen tutkimuspolut. Helsinki: Kansanvalistusseura, 45-51.

Ruoholinna, T. 2009. Ikääntyvät työelämässä. Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen? Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 6.4.2019.
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/50502/AnnalesC288Ruoholinna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruusuvuori, J. 2010. Vuorovaikutus ja valta haastattelussa – Keskusteluanalyttinen näkökulma. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 269-299.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 46-83.

Sajaniemi, N. & Mäkelä J. 2015. Ihminen voi hyvin joukossa. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 136-159.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – Positiivinen kierre. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 49-60.

Sauni, R. 2018. Työturvallisuusyhteistyö. Teoksessa K-P. Martimo, J. Uitti & M. Antti-Poika (toim.) Työstä terveyttä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Duodecim, 74-86.

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293–315.
- Senge, P. M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Revised and updated edition. London: Random House Business Books.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. 2001. Well-Being and Occupational Health in the 21st Century Workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 489–509.
- Suonsivu, K. 2014. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. 2. painos. Kuopio: UNIPress.
- Suonsivu, K. 2015. *Kohti riittävyttä – Matkalla työhyvinvointiin*. Kuopio: UNIPress.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava, 11–44.
- Synergos 2019a. Näköaloja johtamiseen, palveluihin ja työhyvinvointiin. Viitattu 20.3.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/index.html>
- Synergos 2019b. Työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelma. Viitattu 20.3.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/koulutukset/tyhyvalmentaja.html>
- Syrjäläinen, E. 1996. Etnografinen opetuksen tutkiminen: kouluetnografia. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. 1.–3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä, 67–112.
- Tanskanen, R. 2013. *Menestyvä työpaikka – Tuottavuus ja työhyvinvointi*. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Tarkkonen, J. 2012. *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Kuopio: UNIPress.
- Tarkkonen, J. 2014. *Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen*. Kuopio: UNIPress.
- Tilastokeskus 2019a. Toimialaluokitus 2008. Viitattu 26.2.2019. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>
- Tilastokeskus 2019b. Ammattiluokitus 2010. Viitattu 26.2.2019. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/index.html>
- Tracy, S. J. 2010. Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16 (10), 837–851.
- Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder *Työ murroksessa: artikkelikokoelma*. Helsinki: Työterveyslaitos, 121–134.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 15.4.2019.

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tynjälä, P. 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY, 160–179.

Tynjälä, P. & Nuutinen, A. 1997. Muuttuva asiantuntijuus ja oppiminen korkeakoulutuksessa. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 182–195.

Tynjälä, P., Slotte, V., Nieminen, J., Lonka, K. & Olkinuora, E. 2004. Yliopistosta valmistuneet työelämässä. Teoksessa P. Tynjälä, J. Välimaa & M. Murtonen (toim.) Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskunnallisia näkökulmia. Jyväskylä: PS-kustannus, 91–108.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018a. Työolobarometri 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 32. Viitattu 8.4.2019.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161126/TEMrap_32_2018_Tyoolobarometri_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018b. Murroksesta uuteen kasvuun. Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsaus. Valtioneuvoston julkaisusarja 20/2018. Viitattu 14.4.2019.

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160902/20_TUKA_TEM_WEB.pdf

Uitti, J. & Sauni, R. 2018. Vaikuttavaa työterveysyhteistyötä. Teoksessa K-P. Martimo, J. Uitti & M. Antti-Poika (toim.) Työstä terveyttä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Duodecim.

Uljens, M. 1991. Phenomenography – A Qualitative Approach in Educational Research. Teoksessa L. Syrjälä & J. Merenheimo (toim.) Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien seminaari Oulussa 11.–13.10.1990. Oulu: Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, 80–107.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256. Lapin yliopisto. Viitattu 6.4.2019. [file:///C:/Users/Minun/Downloads/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Minun/Downloads/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256%20(2).pdf)

Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY, 83–101.

Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 29–48.

Victor, B. & Boynton, A.C. 1998. *Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Helsinki: Tietosanoma.

Vygotsky, L. S. 1978. *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Warr, P. 1990. The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (3), 193–210.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro, 139–153.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B. & Ilies, R. 2012. Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069. Viitattu 13.4.2019. <https://journals-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1177/0018726712451283>

Viitattut lait:

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759

Opintovapaalaki 9.3.1979/273

Tupakkalaki 29.6.2016/549

Työaikalaki 9.8.1996/605

Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Vuorotteluvapaalaki 30.12.2002/1305

Vuosilomalaki 18.3.2005/162

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2004/1325

LIITTEET

Liite 1: HAASTATTELUKUTSU

Aihe: Tutkimus työhyvinvointivalmentajista - tule mukaan!

Hyvä työhyvinvointivalmentaja,

välitämme Sinulle ao. viestin koskien tutkimusta työhyvinvointivalmentajakoulutuksesta. Olet tärkeä tietolähde tälle tutkimukselle, toivottavasti lähdet mukaan.

Aurinkoisin syysterveisin,

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä

Hei!

Opiskelemme Tampereen yliopistossa kasvatustieteen maistereiksi ja olemme tekemässä pro gradu - tutkielmaa työhyvinvoinnin asiantuntijuudesta. Tutkimme, miten tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin työhyvinvointivalmentajan koulutus on kehittänyt osallistujien asiantuntijuutta työhyvinvoinnista ja miten koulutuksen käyneet ovat voineet hyödyntää tätä asiantuntijuutta omissa organisaatioissaan. Tutkimusmenetelmänä käytämme kasvokkain tapahtuvaa haastattelua, joka tulee kestämään noin 1,5–2 tuntia. Kerättyä tutkimusaineistoa hyödynnämme vain tähän tutkimukseen ja huolehdimme tutkittavien anonymiteetin säilymisestä.

Toivomme, että tutkimukseen osallistumisesta kiinnostuneet ottaisivat meihin suoraan yhteyttä 28.9. mennessä. Kerromme mielellämme tutkimuksesta lisää! Haastattelupaikka ja -ajankohta voidaan sopia joustavasti 10/2018–01/2019 välisenä aikana.

Ystävällisin terveisin,

Anni Kulta & Soile Leppämäki

Liite 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET

TAUSTATEKIJÄT

- Ikä
- Koulutustausta
- Työhistoria
- Nykyinen työnkuva (ammattinimike, työtehtävät, asema)
- Nykyinen organisaatio (toimiala, henkilöstön lukumäärä)

TYÖHYVINVOINNIN ASiantuntijuus

- Miten määrittelet käsitteen työhyvinvointi?
- Millaisista tekijöistä (esim. tiedot, taidot, osaaminen) työhyvinvoinnin asiantuntijuus muodostuu?
- Koetko olevasi tällä hetkellä työhyvinvoinnin asiantuntija?
- Kuvaile, miten oma työhyvinvoinnin asiantuntijuutesi on muodostunut tai muodostumassa
- Miten työhyvinvoinnin asiantuntijuudessa voidaan kehittyä?

TYÖHYVINVOINTIVALMENTAJAN KOULUTUS

- Milloin ja miksi osallistuit Synergosin työhyvinvointivalmentajan koulutukseen?
- Miten koulutus vaikutti käsitykseen työhyvinvoinnista?
- Miten työhyvinvointivalmentajan koulutus kehitti osaamistasi työhyvinvoinnista?
- Mitkä muut koulutukset ovat olleet merkityksellisiä työhyvinvoinnin asiantuntijuutesi kehittämisessä?
- Miten olet voinut hyödyntää työhyvinvointivalmentajan koulutusta työssäsi?
- Mikä koulutuksessa oli erityisen hyödyllistä oman organisaatiosi näkökulmasta ja mitä olet vienyt koulutuksesta käytäntöön asti?

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

- Millaisena näet työhyvinvoinnin omassa organisaatiossasi?
- Kenelle vastuu työhyvinvoinnista kuuluu?
- Mitkä tekijät edistävät työhyvinvoinnin ymmärtämistä, hyödyntämistä ja kehittämistä organisaatiossasi? Entä mitkä tekijät heikentävät sitä?
- Anna konkreettisia esimerkkejä, miten työhyvinvointia on voitu kehittää ja työhyvinvoinnin asiantuntijuutta hyödyntää:
 - sinä itse henkilökohtaisesti
 - omassa työssäsi
 - työyhteisössä ja työyhteisön vuorovaikutuksessa
 - johtajuudessa
 - organisaatiossasi yleisesti
- Millaisena näet roolisi työhyvinvoinnin asiantuntijana ja työhyvinvoinnin kehittäjänä organisaatiossasi?
- Mistä tekijöistä tunnistaa hyvinvoivan organisaation?
- Haluatko vielä lisätä tai täydentää jotakin?

Liite 3: HAASTATTELULUPA

HAASTATTELULUPA

Nro _____

Annan luvan, että haastatteluni nauhoitetaan ja puhtaaksikirjoitettua tekstiä käytetään tutkimusaineistona Anni Kullan ja Soile Leppämäen kasvatustieteen pro gradu -tutkielmassa, jonka aiheena on työhyvinvoinnin asiantuntijuus.

Aineisto käsitellään niin, että haastateltava jää anonymiksi eikä häntä pystytä jälkikäteen tunnistamaan. Aineistoa ei käytetä muuhun kuin Kullan ja Leppämäen pro gradu -tutkielmaan.

Tutkielman ohjaa Tampereen yliopiston kasvatustieteen professori Anja Heikkinen.

Paikka, aika ja allekirjoitus